

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير
تخصص: علوم تجارية
فرع: إستراتيجية

إعــداد: عمار بن عيشي

الموضوع:

دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب

دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية –بسكرة-

لجنة المناقشة:

- أ.د.علي رحال	أستاذالتعليم العالي	جامعة باتنة	رئيسا
- د.عبد الناصر موسي	أستاذ محاضر	جامعة بسكرة	مشرفا و مقررا
- د.حسين بلواضح	أستاذ محاضر	جامعة المسيلة	عضوا مناقشا
- د.صالح مفتاح	أستاذ محاضر	جامعة بسكرة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2005- 2006

الفهرس

الفصل الثالث:الدراسة الميدانية

الملاحق

المقدمة:

تعتبر الموارد البشرية * من أهم الموارد الإستراتيجية في المنظمة الإقتصادية، فهي التي تحدد مستوى أداء المنظمة ونجاحها، وهي كوظيفة أو إدارة لها أهمية بالغة تعمل على تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها وهي بذلك تأثر على إستراتجية المنظمة ومشاريعها.

كما أن الموارد البشرية بما تملكه من معارف ومهارات تميزها بالليونة والإبداع وسرعة رد الفعل هي التي تمكن المنظمة من تحقيق ما تصبوا إليه، بالتالي فهي القوة الدافعة الحقيقية للمنظمة .

على هذا الأساس تعتبر وظيفة الموارد البشرية التي تهدف إلى تحسين درجة الملائمة بين الأفراد و الوظائف، الوظيفة الأكثر أهمية داخل المنظمة .

إن نوعية الملائمة بين الأفراد والوظائف التي يؤدونها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء ودرجة الرضاء الوظيفي وكافة المتغيرات الأخرى ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية. على هذا الأساس فإن من أهم الوظائف التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية في المنظمات بعد إختيار وتدريب العاملين بها وظيفة تقييم الأداء، حيث يعتبر هذا التقييم من السياسات الإدارية الهامة والمعقدة. فكون أداء الأفراد العاملين في المنظمات يتصف بعدم الثبات وسرعة التكييف مع البيئة المحيطة فإنه يتعين على إدارة أي منظمة الإهتمام بمتابعة هذا الأداء بصفة مستمرة ومحاولة التحكم فيه من خلال التقييم المستمر لهذا الأداء حتى يتم التعرف على أوجه القوة فيه ومن ثم تطويرها وتنميتها وأوجه القصور فيه ومن ثم تصحيحها في الوقت المناسب .

لقد أصبح تقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمات الناجحة وخاصة الكبيرة منها عنصرا أساسيا في ترشيد إستخدام الموارد البشرية بما يوفره من بيانات عن أداء الأفراد، هذه البيانات التي تمثل أساسا لاتخاذ الكثير من القرارات الإدارية الملائمة مثل الإبقاء على العمال الأكفاء ومساعدة الأفراد متوسطي الكفاءة على التقدم والرقي، كما تساعد نتائج التقييم في التعرف على من يستحق المكافئة نتيجة لمجهوداته المبذولة في العمل.

ولأن التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية يمكن أن تؤدي إلى تقادم المعارف والمهارات التي تم اكتسابها في وقت سابق فإن هذا يزيد من حاجة الفرد إلى تحديث مهاراته ومعارفه بإستمرار واكتساب مهارات ومعارف جديدة، من هنا تظهر الحاجة للتدريب و إلى البرامج التدريبية التي يجب تنفيذها في المؤسسة بغرض تنمية قدرات ومهارات الأفراد

* استخدمنا في بحثنا هذا الأفراد و العاملين كمرادفات لمصطلح الموارد البشرية .

العاملين بها. وعلى ضوء ما تقدم تتبلور معالم إشكالية البحث التي يمكن صياغتها وتحديدها في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب.

وللإجابة على هذه الإشكالية أمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما هو تقييم الأداء وما هي أهدافه؟

2- ما هي الطرق المتبعة في التقييم؟

3- ما هو التدريب وما هي دوافعه؟

4- كيف يمكن تحديد الإحتياجات التدريبية من خلال تقييم الأداء؟

فرضيات البحث:

في ضوء العرض السابق للإشكالية البحث أمكننا صياغة الفرضيات التالية :

1- يعتبر نظام تقييم الأداء من أهم الأدوات المستعملة في تسيير الموارد البشرية .

2- يؤدي إستعمال نظام تقييم الأداء بفعالية إلى تحسين النتائج الفردية والجماعية .

3- يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين العمل .

4- تبنى البرامج التدريبية بناءا على نتائج تقييم الأداء .

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى :

- إبراز أهمية موضوعي تقييم الأداء والتدريب في المنظمات بالإضافة إلى أهمية ربط التدريب والبرامج التدريبية بنتائج نظم تقييم الأداء لضمان تنافسيتها في السوق.

- محاولة ربط البحوث الجامعية بالواقع الإقتصادي .

- مساهمة في إثراء المكتبة العلمية بمرجع علمي في هذا المجال.

أهمية البحث:

التدريب هو أحد المواضيع الهامة بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية خاصة في ظل التغيرات الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر على أهداف وإستراتيجيات المنظمة. هذه التغيرات التي يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات والمعارف التي تعلمها الأفراد في السابق في وقت قصير. بالإضافة إلى التغيرات السابقة فإن التغيرات التنظيمية والتوسعات تزيد من حاجة الفرد لتحديث مهاراته ومعارفه واكتساب مهارات ومعارف جديدة. ولا يتم ذلك

إلا من خلال إخضاع هؤلاء الأفراد لبرامج تدريب تكون مبنية في جانب كبير منها على أساس نتائج تقييم الأداء .

مبررات ودوافع إختيار موضوع البحث :

هناك عدة مبررات ودوافع دعتنا إلى اختيار هذا الموضوع وأهمها:

- الظروف الإقتصادية الراهنة والمرحلة الجديدة التي يعيشها الإقتصاد الوطني في ظل العولمة وأفاق الإنظمام إلى المنظمة العالمية للتجارة التي جعلت المؤسسات الاقتصادية العمومية في حاجة ماسة لرفع من قدرتها التنافسية من خلال زيادة أدائها، هذه الزيادة التي لا تأتي إلا من خلال الرفع من أداء الأفراد العاملين بها من خلال تحديد احتياجاتهم التدريبية ومن خلال إخضاعهم لبرامج تدريبية تساهم في زيادة معارفهم وتنمية مهاراتهم.
- الميل الشخصي للباحث لمثل هذه المواضيع التي تتعلق عموما بالموارد البشرية.
- ارتباط الموضوع بالدراسة النظرية التي خضع لها الطالب بفرع الإستراتيجية.

صعوبات الدراسة:

-التحفظ والحذر الذي واجهناه من بعض المسؤولين، فكثيرا ما كنا نطلب بعض المعلومات والبيانات اللازمة للبحث، فيحجمون عن مدنا بهذه المعلومات رغم أهميتها بالنسبة لنا ورغم بساطتها، مما جعلنا نغير من الإعتماد على بعض المؤشرات إلى الإعتماد على إستمارة في الحصول على البيانات اللازمة .

-الموقف السلبي الذي يقفه بعض المسؤولين في المؤسسات تجاه نشر معلومات خاصة بدوائرهم لا سباب متباينة، أو محاولة تأثيرهم على اتجاه البحث حتى تكون نتائجه موافقة لما يرغبون فيه.

منهج الدراسة :

للإجابة على الأسئلة المطروحة واختبار الفرضيات، ونظرا لطبيعة الموضوع اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وهذا من خلال تجميع المادة العلمية الخام الخاصة بالدراسة من المراجع التي تدرس مثل هذه المواضيع ثم تعقبها بالتحليل والدراسة. كما إتبعنا منهج دراسة الحالة الذي نركز من خلاله على مؤسسة إقتصادية تستوعب الموضوع محل البحث ونحاول ربط الأبعاد النظرية بالواقع الاقتصادي المعيشي كما سنستعين بالمنهج الإحصائي من خلال تحليل المعطيات والمؤشرات الإحصائية الخاصة بالمؤسسة للوقوف على أهمية تحديد الحاجة للتدريب من خلال تقييم الأداء.

هيكل البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول :

منها فصلين نظريين و فصل تطبيقي حيث تم التعرض في الفصل الأول إلى تقييم أداء العاملين من خلال ثلاثة مباحث هي: تقييم أداء العاملين(الإطار المفاهيمي)، طرق وعوامل تقييم الأداء، إدارة عملية التقييم وأخطاء تقييم الأداء.

أما في الفصل الثاني فقد تناولنا موضوع التدريب من خلال ثلاثة مباحث هي: التدريب (الإطار المفاهيمي)، خطوات التدريب، اتجاهات التدريب المعاصرة وعلاقة تقييم الأداء بالتدريب.

أما الفصل الثالث فقد خصصناه لدراسة حالة إحدى المؤسسات الصناعية الجزائرية و هي مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة.وقد إشتمل على ثلاثة مباحث وهي: تقديم المؤسسة محل الدراسة،منهجية البحث الميداني، سياسة التدريب وتقييم أداء الأفراد بالمؤسسة.

تمهيد:

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية. وتقييم أداء الموارد البشرية في أي منظمة يعتبر أحد الوظائف الرئيسة التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى، الهدف منه هو تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وحرصهم على تحقيق أهدافها .

إن عملية تقييم أداء الموارد البشرية قديمة تاريخياً، كما أنها عملية مستمرة نمارسها في مواقف كثيرة من حياتنا اليومية فنحن نحكم على شخص بأنه سريع البداهة أو اجتماعي وأخر انطوائي أو بطيء الفهم. وإذا انتقلنا إلى جماعة من الناس نجد أن التقييم يأخذ صورة أدق وأكثر تفصيلا فنرتب الأشخاص في كل مجموعة حسب مقياس أو معيار معين. و يزداد الاهتمام بهذه العملية في المؤسسات الإقتصادية حيث يصبح تقييم الأداء وظيفة متخصصة يقوم بها ويمارسها أفراد متخصصون .

والتقييم السليم للأداء يعتمد في الوقت الحاضر على كثير من البيانات و المعلومات التي تُستمد من الوظائف والعمليات في إدارة الموارد البشرية، وبالتالي فإن تقييم أداء الموارد البشرية هو حلقة في سلسلة وظائف إدارة الموارد البشرية.

سينصب اهتمامنا في هذا الفصل على محاولة استخلاص تعريف شامل لجميع أبعاد تقييم الأداء نلتزم به في هذا البحث، ويكون هذا بعد التطرق إلى بعض المصطلحات الهامة التي لها علاقة بمفهوم تقييم الأداء. بعد هذا سنتعرض للفوائد والمجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء، بالإضافة إلى أسس التقييم الفعال للأداء. ثم سنتناول عوامل تقييم الأداء وخطواته ،كما سنتطرق إلى أهم طرق التقييم المتبعة.

في نهاية الفصل سنتناول إدارة عملية تقييم الأداء، مع التطرق إلى أخطاء هذه العملية وكيفية تفاديها من خلال مقومات فاعلية تقييم الأداء.

المبحث الأول: تقييم أداء العاملين (الإطار المفاهيمي).

المطلب الأول: تعريف تقييم أداء العاملين.

قبل التطرق لمفهوم تقييم أداء العاملين سنقوم بتحديد المصطلحات المشكلة له وهي:

الأفراد: و يقصد بالأفراد العنصر البشري المتاح للمنظمة أي كل العاملين بها سواء كانوا موظفين أم عمال يدويين، دائمين أم مؤقتين رؤساء أم مرؤوسين. وقد أصبح ينظر للأفراد في المنظمات على أنهم أهم مواردها بحيث تتوقف كفاءة وفاعلية هذه المنظمات على كفاءة هذا العنصر، إلى درجة جعلت الكثير من الخبراء والممارسين، في مجال الإدارة يشيرون إلى أن تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الحديثة لا يستند على مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الأفراد تمكنها من تعظيم الاستفادة من بقية الموارد المتاحة[1] .

الأداء: يشير الأداء إلى" درجة تحقيق وإتمام المهام المكوّنة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلّبات الوظيفة"[2] .

كما يعرف الأداء: بأنه "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه"[3] .

كما يعرف الأداء: بأنه "عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، أو مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة"[4] .

كما يعرف الأداء بأنه "السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة"[5]

---

[1] -عبد الناصر موسي، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الإقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار،عنابة، قسم العلوم الاقتصادية، 2004 –2005،ص 14.

[2] - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 209.

[3] -حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النّشر لجامعة قالمة، 2004، ص 123.

[4] -عقلة محمد المبيضين، وأسامة محمد جرادات، التّدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001، ص 49.

[5] -سناء عبد الكريم خناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، ملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات وحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم التسيير الفترة، 8-9 مارس 2005، ص 35.

التقييم: هو عملية المقارنة بين ما هو كائن، بما يجب أن يكون، ووضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب أن يكون، وما هو كائن في أي ميدان كان[1].

وعرف موناهان "Monahan" التقييم بأنه "إصدار حكم لغرض ما، ويتضمن التقييم استخدام المعايير لتقييم مدى دقة وفاعلية الأشياء"[2].

كما يمكن تعريف التقييم بأنه تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم، صالحا أو فاسدا، ناجحا أو فاشلا وذلك بتحليل المعلومات المتيسرة عنه، وتفسيرها في ضوء العوامل والظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل [3] .

تعريف تقييم أداء العاملين:

هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين، نذكر منها:

1- "هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافاتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدّلات تتمُّ على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم"[4].

2- "يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور"[5].

3- "تقييم الأداء هو التقييم المنظّم للفرد فيما يتعلّق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى"[6].

---

[1]- PETIT, BELANGER , BEN ABOU, FOUCHER, BERGERON, Gestion Stratégique et opérationnelle des Ressources Humaines ; Editeur GAETEN MORIN, 1993, P 705-706.

[2]-مدى إسهام برنامج تطوير الإدارة المدرسية في امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية يوم 2005/09/09، .http://www.upu.edu.samajalathumanitiesvol14f6.htm

[3]- عبد الناصر موسي، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الإقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار،عنابة، قسم العلوم الاقتصادية، 2004 –2005،ص 14.

[4] –فايز الزعبي ،الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال (طرق و أساليب سياسات إستراتيجيات)،دار الهلال عمان ، الأردن، 1991، ص 191.

[5]- زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشّركات والعاملين، دار قباء للطّباعة والنّشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 87.

[6]- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد)، دار النّهضة العربية، 1999، ص 55.

4-"تقييم الأداء هو قياس الأعمال التي تتم أو تمت، ويتم القياس بواسطة المعايير الرّقابية التي تقررت، وتعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات، لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة"[1].

5-" كما تعرف عملية تقييم الأداء على أنها "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية لتقدير مستوى ونوعية أدائه"[2].

6-"يشير تقييم الأداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظّمة؛ حيث أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها و تحديد القابليات التي يمتلكها كل فرد و مدى احتياجات الأفراد إلى التطوير"[3].

من التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج ما يلي:

1- إن ما يتم تقييمه هو أداء العامل للعمل الذي يكلف به وليس الفرد العامل.

2- إن عملية تقييم الأداء هي عملية تتم بصفة دورية، أي أن عملية التقييم هي عملية مستمرة.

3- إن أداء الفرد العامل يقيم من خلال معايير موضوعة مسبقاً.

4- عملية تحليلية لأداء العامل بحيث يمكن تقدير سمات نوعية بدرجات متفاوتة لدى العاملين، وما لهذه السمات من علاقة بالشخصية والقدرات حتى يمكن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

5- إن عملية تقييم الأداء يجب أن تكون مبنية على ضوء أهداف محددة.

6- عملية تقييم الأداء تمتاز بالعمومية والشمولية؛ أي أن تقييم الأداء يشمل جميع العاملين في المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) في كافة المستويات الإدارية، فشمولية التقييم تشعر جميع من يعمل في المنظمة بنزاهة وعدالة نظام تقييم الأداء فيها فالكل يعرف مسبقاً أنه محاسب عن نشاطه في العمل.

7- نظرا لأهمية تقييم الأداء في المنظمة أصبحت هناك ضرورة لاعتباره نظام يتألف من مدخلات وعملية التقييم ومخرجات، المدخلات تتمثل في المرؤوس موضع التقييم، الرئيس المقيم معلومات عن أهداف المنظمة، معايير التقييم.

---

[1]- أحمد محمد صالح شمسان، قضايا إدارية مركز دراسات جامعة القاهرة، 2001، ص 57.

[2]- حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 123.

[3]- إدارة الموارد البشرية العربية، المنظّمة العربية للتنمية الإدارية

httpww w.arabhrm.commodulesnewsarticle.phpstoryid=17.htm ،2004

كما عملية التقييم، فيجسدها ما يمارسه الرؤساء في تطبيق طريقة أو طرق التقييم التي تعتمدها المنظمة؛ حيث تتكامل وتتفاعل عناصر مزيج المدخلات.

أما مخرجات تقييم الأداء، فتتمثل في مجموعة النتائج الإيجابية مثل تخطيط كل من الموارد البشرية، وتقييم ما قد يكون من قصور في سياسات الاختيار والتعيين والتدريب.

مما سبق ذكره سنحاول تقديم تعريف تقييم أداء العاملين نعتقد أنه أكثر شمولا لجوانب التقييم بحيث نلتزم به في بحثنا هذا وهذا التعريف هو:

"إن تقييم الأداء يعني تقدير كفاءة العاملين في أعمالهم وسلوكهم وأنه نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة من أجل قياس و تقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها، خلال فترة زمنية محددة ومعروفة، وتقييم الأداء يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات بشأن العامل وإرشاده إلى مواضع القوة و الضعف" .

المطلب الثاني: فوائد ومجالات استخدام نتائج تقييم الأداء

أولا: فوائـــد تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية، التي لا غنى عنها، نظراً للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سلمية تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعيدة عن التحيز والمحسوبية.

وفيما يلي عرضاً لأهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها [1] :

1- رفع الروح المعنوية للعاملين :

إن جو من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وأن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم، كما أنَّ اعتماد الترقية والعلاوات والتقدم على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة. كل ذلك يدفع الفرد من أن يقدم على العمل راضياً باستعداد وجداني وما الروح المعنوية إلا ذلك الاستعداد الوجداني نحو العمل والذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج وإجادته.

[1]- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن،1998، ص 240.

2- إشعار العاملين بمسؤولياتهم:

إذ عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين،وأنَّ نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسؤوليته تجاه نفسه والعمل معا، وسوف يبذل أقصى جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤوسائه.

3- وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

حيث تضمن الإدارة عند استخدامهـــــا أسلوبــاً موضوعياً لتقييم الأداء، أن ينال الفرد ما يستحقّه من ترقية أو علاوة، أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت.

4- الرّقابة على الرّؤســـــاء:

إذ أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها ومن خلال ذلك يتسنّى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة من قبل رؤسائهم.

5- استمرار الرقـــابة والإشـــراف:

إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار ليكون حكمهم قائماً على أسس موضوعية.

6- تقييم سياسات الاختيار والتدريب:

حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، فإذا دلت نماذج التقييم على معدّلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلاً على سلامة وصحَة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها وذلك لتحديد الثغرات، والعمل على تلافيها في المناهج والبرامج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلاً.

بالاضافة الي الفوائد السابقة هناك فوائد أخري .

7-توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية: عن أداء كل من يعمل في المنظمة؛ حيث يعرف الفرد من خلالها حقيقة أدائه بإيجابياته وسلبياته، وبسبب معرفته المسبقة بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج، يتوقع أن يتولد لديه في هذه الحالة دافع ورغبة لتطوير أدائه وتحسينه، سواء عن طريق الذات، أو عن طريق برامج التعلم والتدريب المستمرين، التي تعدها إدارة الموارد البشرية في المنظمة [1].

8-يعد تقييم الأداء في الوقت الحاضر جزءًا أساسياً في منهجية إدارة الجودة الشاملة: التي تمثل المنهج المعاصر في إدارة المنظمات، هذه المنهجية تؤكد وإلى حد كبير على ضرورة التحسّن المستمر في أداء الموارد البشرية من خلال ما تظهره نتائج تقييم أدائهم، لأن الفاعلية التنظيمية التي توفر للزبائن سلعاً وخدمات يرضون عنها متوقفة على جودة الأداء وتحسينه المستمر، فتقييم أداء الموارد البشرية أداة رقابية فعالة في المنظمات، تضع الأداء التنظيمي فيها تحت السّيطرة، فهو يرصد الانحرافات السلبية، ويعالجها، وينمي الانحرافات الإيجابية فيه، في مسعى إلى تطوير وتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الفاعلية التنظيمية، وبالتالي تحقيق الرضا لدى العملاء [2].

ثانيا: مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء:

إن معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء، لخير برهان وإثبات على مدى جدوى وأهمية هذا التقييم، الذي على الرغم من أن المديرين والرؤساء والمرؤوسين لا يميلون له إلا أنَهم مقتنعون بضرورته وعدم إمكانية الاستغناء عنه[3].

فنتائج تقييم الأداء تستخدم في المجالات التالية:

1- التـــرقيــــة:

إذ قد أصبح من المألوف في الوقت الحاضر أن تعتمد الإدارة على التعيين من الداخل (الترقية) لشغل الوظائف العليا الشاغرة داخل المنظمة، وتقييم أداء العاملين يكشف لها مدى أحقية كل فرد للترقية لشغل الوظائف الأعلى لأن تقييم أداء الفرد ومدى كفاءته في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياساً موضوعياً للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى من عمله الحالي.

---

[1]- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة(بعد إستراتيجي)، دار وائل للنّشر، عمان، الأردن 2005، ص 374.

[2]-المرجع نفسه ، ص 374.

[3]- المرجع نفسه، ص 376.

2- التعييـــن والنقـــل:

تعتبر نتائج تقييم الأداء معياراً هاماً للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدراته، كما تمثل وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى تتلاءم وقدراتهم[1].

3- تحديد الاحتياجـــات التدريبية:

حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطّة تدريب سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها و من يشارك في كل منها،وهذا ما نسميه بتحديد الاحتياجات التدريبية، وهذه خطوة أساسية مهمة في إعداد أي برنامج تدريبي سليم، ويتطلب إعداد مثل هذه القائمة دراسة تفصيلية تستغرق الجهد والوقت الكبيرين، خاصة إذا كان عدد العاملين كبير.

وإحدى هذه الوسائل المفيدة لإعداد مثل هذه القائمة هي العودة إلى تقييمات الأداء لحصر الأشخاص الذين حصلوا على تقييمات ضعيفة ومجالات ذلك.

فمثلا قد تجد من تحليل نتائج عملية تقييم الأداء أن 50% من العاملين حصلوا على تقييمات سلبية بالنسبة للمواظبة، هذه النتيجة تنبه إلى الحاجة لتحديد أسباب ذلك، فإذا تبين أن السبب في ذلك هو انخفاض الروح المعنوية بسبب سلوك المشرفين، فهذا يساعد في اقتراح دورة تدريبية للمشرفين الذين تحدث في وحداتهم المعدلات العالية لمساعدتهم في تغيير سلوكهم.

وإذا اكتشفت النتائج أن معدل إنتاج 40% من العاملين في قسم الإنتاج هو دون المقاييس المقبولة فإن مثل هذه النتيجة تنبّه على الحاجة لدراسة أسباب هذه الظّاهرة، فإذا تبين بأنها سبب ضعف مهارة العمال في أداء مهامهم، فهذا يعني الحاجة إلى دورة تدريب العاملين ذوي معدلات الإنتاج المنخفضة لمساعدتهم على رفع إنتاجيتهم [2].

4- تخطيط الموارد البشـــريـــة:

تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات مفيدة لإدارة الموارد البشرية تساعدها في عملية تخطيط هذه الموارد و بالتالي مساعدتها في أداء مهمتها الأساسية على النَحو التالي:

أ- عندما تشير نتائج تقييم الأداء إلى وجود مستوى عالي في كفاءة الموارد البشرية فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بأن عبء العمل المستقبلي سينفذ في زمن أقل نتيجة ارتفاع هذا المستوى، مما

---

(1) -مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 194.

(2) -سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للنّشر، عمان، الأردن، 2001 ص 380.

يجعل زمن العمل المتاح في المستقبل الذي يخطط له أكبر، وهذا يشير إلى احتمالية عدم الحاجة لموارد بشرية مستقبلاً لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في عبء العمل.

ب-توضح نتائج تقييم الأداء من هم ضعفاء الكفاءة الذين سوف يستغني عنهم ووجوب الاستعاضة عنهم بموارد بشرية جديدة من خارج المنظمة، مما يسهم في تقدير حاجة المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعيتها، وهذا يمثل جوهر وصلب عملية تخطيط الموارد البشرية[1].

5- تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات:

إذ عن طريق تقييم الأداء وما يظهره من نتائج يتم تحديد من يستحق منحه علاوة أو مكافأة تشجيعية لنشاطه وأدائه الحسن كنوع من أنواع الحوافز[2].

6-الانضبـــاط والمعاقبة:

يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة ما إلى تثبيت ذلك في ملفه، ومراعاتها في تقييمه السنوي فإذا ثبت تقصير فرد ما في حماية الأجهزة التي يستخدمها وتعرض إلى عقوبة ما سبب ذلك، فهذا يثبت في تقييمه لتلك السنة، بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه الإعتيادي .

لهذا تتضمن تقارير التقييم قائمة بالعقوبات التي حصل عليها الفرد خلال السنة، بالإضافة إلى ذلك إذا رفعت على فرد ما شكوى جديدة قد تكون هناك حاجة للعودة إلى التقييمات السابقة له للتأكد من احتمال أن تكون الشكوى صحيحة، وإذا ثبتت صحتها قد يتطلب ذلك معاقبته بتجميد ترقيته أو تنزيل درجته الوظيفية أو فصله أو غيرها .

فقبل أن تتخذ المنظمة قرار حاسما كهذا تحتاج العودة إلى ملف الفرد لتحديد فيما إذا كان هذا السلوك اعتيادي ومتكرر، وكذلك لتقدير مدى تمتعه بمؤهلات تسمح بالاستفادة منه في مواقع أخرى .

وتكون هذه المعلومات مهمة كذلك إذا كانت التهمة غير مؤكدة، فقد يتهم أحدهم موظفا بالسرقة من دون أن يستطيع إثبات ذلك، في حين يصر الموظف على براءته هنا يمكن البت في الموضوع بالعودة إلى نماذج تقييم أداء الفرد التقييمات التي حصل عليها بالنسبة للامانته. [3]

وأخيرا نعرض الجدول الآتي الذي يبين نتائج إحدى الدراسات الميدانية التي ضمت 166 شركة عن الاستخدامات المختلفة لتقييم أداء العاملين.

---

[1]- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 376.

[2]-مهدي حسن زويلف إدارة الأفراد (مدخل كمي) ، مرجع سابق ، ص242.

[3]- سعاد نايف برنوطي، مرجع سابق ، ص 381.

جدول رقم (1): استخدامـــات نتائج تقييم الأداء

الغرض من التقييم	عدد الشركات	النسبة المئوية%
إدارة الأجور والمرتّبات	114	96
الترقيـــــة	122	73
التدريب والتنميـــة	102	61
مساعدة المشرفين في التّعرف على العاملين	101	61
إتاحة الفرصة للعاملين للتّعرّف على تقدّمهم في العمل	98	59
النّقل لإدارات أخــرى	98	59
متابعة التعييــــن.	57	34
الاستغناء عن العامــل.	44	27
التسريح من الخدمـــة	77	46
بحـــوث الأفـــراد	48	23

المصدر: توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 58.

المطلب الثالث: أسس التقييم الفعال للأداء

تتمثل أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعّال لأداء العاملين فيما يلي [(1)]:

1- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.

2- يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان، فعلى سبيل المثال فإن المعايير التي يتم تقييمها مثل المواظبة وكمية الجهد، يجب أن تكون محسوبة على ضوء طبيعة الوظيفة.

3- التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.

4- تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجه.

5- يجب أن يكون القائمين بالتقييم على اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم.

6- إذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس الأداء (مثل الحضور، الجودة والكمية)، فإن وزن كل مقياس فيما يتعلق بالعمل الكلي يتعيّن أن يكون ثابتاً على مدار وقت التقييم.

7- يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد، وأن يتمَّ كل تقييم بشكل مستقل.

[(1)]- زهير ثابت، مرجع سابق، ص 91.

8- يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم، ومستوى هذا الأداء.

9- يجب أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية بالإضافة إلى أسس أخرى و هي [1]:

10- استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة و موضوعية القياس والتقييم.

11- تأصيل مفهوم أن القييم ليس تصيدا للأخطاء أو اتهاماً أو تجريحاً لشخص الفرد، وإنَما هو تعرّف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه.

12- إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بفاعليتها، بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير، ويدرك المرؤوسون موضوعيتها وفاعليتها في تنميتهم الذاتية.

13-إدراك واعتبار كل من الإيجابيات والسلبيات، بحيث لا يتم تغليب إحداها على الأخرى، أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس، ومن ناحية أخرى يمكن تغليب الإيجابيات طالما لم يظهر من الموظف أو الموظفة إخلال ملموس بواجبات وأخلاقيات العمل.

14-استفاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه و رئيسه المباشر و عند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على أراء مرؤوسيه وذلك دون الاستماع إلى آراء أو وشايات الآخرين التي قد تؤثر على حيادة وموضوعية التقييم أو تلغيها تماماً.

---

[1] - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000 ، ص332.

المبحث الثـــاني: طــرق وعوامــل تقييـــــم الأداء

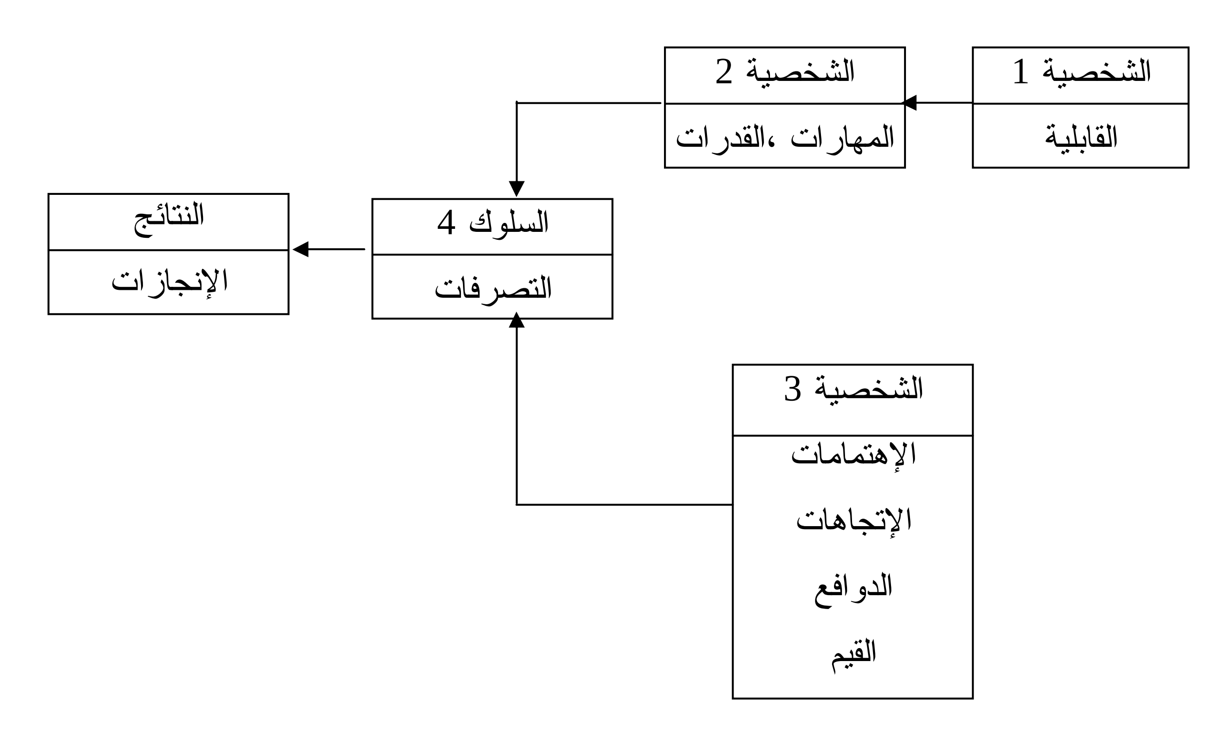
المطلب الأول: عوامل تقيــيم الأداء

وهي العوامل التي تؤثر على أداء العامل مباشرة ويقيم على أساسها الفرد، مثل كمية الإنتاج ونوعية الخدمة المقدّمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات، والاستعداد للتطور، الكفاءة [1].

ويركز تقييم الأداء الفعال على العوامل التي يمكن ملاحظتها، مثل سلوك العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققونها، وقد تكون عوامل الشخصية عناصر مهمة وأساسية في مدى فعالية أداء العامل خاصة فيما يتعلق بالتفاعل والتعامل مع الآخرين ولكن يجب تقييم هذه العوامل بحذر وتحفظ، وذلك بسبب صعوبة تقييمها موضوعيا [2].

والشكل التالي يبيّن العلاقة بين السلوك والشخصية والنتائج.

شكل رقم (1): يبين العلاقة بين السلوك والشخصية والنتائج.



المصدر: ماريون هاينز، ترجمة محمود مرسي وآخرون، إدارة الأداء وإدارة البحوث، المملكة العربية السعودية، 1988، ص 170.

---

(1) - حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 125.
(2) - زهير ثابت، مرجع سابق، ص 97.

1- عوامل الشخصية:

على الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصراً أساسياً للنجاح في أداء العمل إلا أنه من الصعوبة بمكان تقييم عوامل الشخصية للأسباب التالية:

- غموض العبارات التي تصف الشخصية، مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي وغير صادق حسب فهم القائم بعملية التقييم.

- ليس هناك اتفاق عام على عوامل الشخصية التي تؤثر في أداء الفرد.

- تفتقد معظم تقييمات الشخصية المحددات السلوكية التي تساعد الفرد على تغيير وتحسين أدائه بنجاح كذلك يؤدي نظام الأداء القائم على عوامل شخصية إلى العداء والحساسية والسلوك

الدفاعي [1].

2- عوامل النتائج [2]:

النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء، كما أنَها في الغالب الهدف الأول للتقييم.

من السهل في معظم الأحيان قياس النتائج، وتكون النتائج في معظم الوظائف أرقاما مختصرة، مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية، أو الدخل الإجمالي. قد يتطلب في بعض الوظائف خاصة تلك التي تقدم خدمات وليس إنتاجاً سلعياً، استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج. ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال العوامل الأربعة الآتية:

الكميـــة: ما هو حجم ما تمَّ إنجازه بالمقارنة مع ما كان متوقعاً، وهل أثرت أية ظروف خارج إرادة العامل على الكمية المنجزة سواء كان إيجابياً أم سلبياً.

الجودة: ما هي جودة النتائج، وما هي نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع النوعية المتوقعة، ما هي العلاقة الموجودة بين النوعية والكمية.

التكلفة: ما هي تكلفة تحقيق النتائج ؟ مع الإهتمام ببعض العناصر مثل المواد الخام، الآلات والمعدات والخدمات، ما هي التكلفة بالمقارنة مع الميزانية ؟

الوقت المحدد للإنجاز: هل أنجز العامل العمل المطلوب منه في الوقت المحدد ؟ وإذا لم ينجزه لماذا؟ هل يعود التأخير إلى ظروف خارج إرادة العاملين ؟ أم يعود إلى سوء التخطيط والإدارة ؟

---

[1]- زهير ثابت، مرجع سابق، ص 98.

[2]- ماريون أي هاينز، ترجمة محمود مرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 179 .

3- عوامل السلـــوك[1]:

بالرغم انَّه لا يمكن قياس عوامل السلوك بموضوعية مثل النتائج إلا أنها سهلة ويمكن تقييمها وبالإضافة إلى وضع النتائج في الإطار الملائم لها، ويساعد تقييم عوامل السلوك في تخطيط التطوير المهني للعامل، ويشمل ذلك كلا من التخطيط لتحسين الأداء في عمل الفرد الحالي والتخطيط للتقدم المستقبلي في العمل.

و فيمايلي نعرض أمثلة لعدد من عوامل السلوك التي يتم تقييمها.

التخطيط: ما هي القدرة على النّظر إلى الأمام، ووضع برنامج عمل ناجح.

تحديد الأولويات: مهارات العامل في التعامل مع الأمور حسب أولويتها، هل يقوم بمعالجة الأمور المهمة قبل الأمور الأقل أهمية ؟

التنظيم: الاهتمام بمدى فعالية إنجاز العمل اليومي، وهل يوفق العامل بين العمل المطلوب والموارد المتاحة بأسلوب فعال.

التفويض: الإهتمام برغبة الموظّف وقدرته على تحديد وتوزيع العمل على الأفراد المؤهلين وتفويضهم الصلاحية المطلوبة لإنجاز العمل بنجاح.

اتخاذ القرارات: الاهتمام بنوعية العامل في الحكم على الأمور باتخاذ إجراءات إزاءها وتحمل مسؤولية هذه الأحكام والإجراءات.

الاتصالات الشفوية: والاهتمام بمهارة العامل في التعبير الشفوي عن أفكاره بوضوح وفعالية مع الآخرين هل يحرص العامل على وضوح وصدق المعلومات التي ينقلها في محادثاته ؟

الاتصالات الكتابية: وهي الرغبة والمقدرة على التعبير كتابة عن الأفكار بوضوح وبفعالية، اهتم ببعض الأمور مثل وضوح الخط وتنسيقه، استخدام القواعد اللغوية، الإملاء وتركيب الجمل والدقة.

عدد العوامـــل التي يجب أن تقيـــيم:

يعتمد تحديد عدد العوامل التي يتم تقييمها على الغرض من القيام بالتقييم، ويتضمن التقييم الذي يستخدم في إرشاد ونصح العامل لتحسين أدائه على عدة عوامل للوصول إلى تحليل تفصيلي للأداء، ففي دراسة أجريت في مصر على 24 شركة صناعية تبين أن عدد العوامل التي اعتمدت عليها نظم التقييم في هذه الشركات يتراوح ما بين 6-12 عامل، وتلعب الواقعية دوراً كبيراً في تحديد العوامل التي يتضمنها تقييم أداء العاملين[2].

---

[1] -ماريون أي هاينز، ترجمة محمود مرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 171.

[2] زهير ثابت، مرجع سابق، ص 100 .

اختيار أسس المقارنة في التقييـــم [1] :

يتم مقارنة البيانات والمعلومات الخاصة بأداء العامل بالأهداف المحدّدة مسبقاً أو التوقعات أو متطلّبات العمل، ونلاحظ ما إذا كان أداء العامل فاق أو تساوى أو قل عن المعيار المطلوب.

وفيما يلي أهم الأسس الشائعة التي تستخدم في عملية المقارنة:

أ-توقعات الرئيس: تعتبر توقعات المشرف لأداء العامل أساس شائع وصادق للمقارنة، ولكي تكون هذه التوقعات أساساً صادقاً وعادلاً للمقارنة، يجب أن تكون معروفة ومفهومة من قبل العاملين ويمكن مقارنتها مع توقعات مشرفين آخرين.

ب- الأهداف الحالية: إن إحدى الأسس الممتازة لمقارنة العمل الفعلي خلال فترة زمنية هي الأهداف التي يفترض أن يحققها، بالطبع ستعكس الأهداف توقعات المشرف، ولكن من المحتمل أن لا تتضمن الأهداف كافة المسؤوليات في العمل، لذلك قد لا تكون الأهداف كافية للحصول على تقييم كامل، بالإضافة إلى ذلك قد تؤثر بعض الظّروف التي لا تقع تحت سيطرة العامل على إنجازه للأهداف، وقد تجعل تلك الظّروف الأهداف أكثر سهولة، أو أكثر صعوبة في تحقيقها ، لذلك يجب وضع ذلك في اعتبار عملية التقييم.

ج-معدّلات الأداء: تمثل معدلات الأداء في حالة وضعها بشكل جيد، أفضل الأسس المتوفرة للمقارنة، إنَها تغطي العديد من الواجبات والمسؤوليات، كما أنَها تعكس توقعات المشرف من العامل (الموظّف) ومن الممكن أن تصبح معدلات الأداء، إذا استخدمت مع الأهداف أساساً كاملاً ومتكاملاً لنتائج الأداء.

د- المقارنة مع أفراد آخرين يؤدون عملاً مشابهاً: يقارن العديد من المشرفين في عملية تقييم الأداء بين العاملين الذين يؤدون عملاً مشابهاً. تساعد هذه المقارنة في مجالين:

عند تقييم سلوك عامل فإنه ليس هناك مقياس مطلق يستخدم كمعيار، أو قد لا تكون خبرة المشرف وتوقعاته قابلة للتطبيق في هذه الحالة، لذلك فإنه يجب الاهتمام بكيفية تأدية الآخرين للعمل، خاصة الجيدين منهم.

عند إجراء مقارنة بين الأفراد فإنه قد تنشأ مشكلتان: الأولى خاصة بتكوين مجموعة مقارنة ملائمة من العاملين، هل يؤدون فعلا نفس العمل أو عملا مشابها، وهل يمكن مقارنة أعضاء المجموعة فيما يختص بالخبرة والمعرفة، الثانية و هي مستوى النوعية في المجموعة ككل، هل هي مجموعة متوسطة أم ضعيفة أم مجموعة متميزة.

[1] -ماريون أي هاينز، ترجمة محمود مرسي و آخرون، مرجع سابق، ص ص: 175-178.

هـــ- الأداء السابـــق: يمكن مقارنة الأداء في فترة العمل الحالية مع الأداء في فترة عمل سابقة من الممكن أن تكون هذه المقارنة مناسبة في توجيه الإدارة، يجب أن تشعر بالاتجاه نحو التقدم الذي يبديه أعضاء مجموعة العمل، هل يتحسن الأداء أم يتدنى، أو يظل كما هو؟

استخدام هذه الاتجاهات في الأداء لتعزيز التحسن والتعرف على المشاكل عندما يكون هناك تدنّي في الأداء بشكل عام، ولا يجوز أن تتخذ القرارات الإدارية على أساس المقارنة بين الأداء الحالي والأداء السابق، على سبيل المثال يجب أن تمنح علاوات الجدارة على أساس مدى مساهمة الموظف الكلية، وليس فقط على أساس مقدار التحسن في أدائه.

و- أداء الرئيس نفسه: من الأمور المتعارف عليها أن يقوم المشرف بمقارنة أداء العامل (الموظف) بأدائه هو قبل أن يصبح مشرفاً، هذا الاتجاه شائع بكثرة خاصة عندما يكون المشرف قد رقي في نفس القسم، إلاّ أنَه يعتبر من أساليب المقارنة غير العادلة للأسباب التالية:

- من المحتمل أن يكون قد حدث تغيير كبير في العمل، أو ظروف أدائه.
- من المحتمل كون أن مستوى أداء الرئيس مرتفع بالمقارنة بالآخرين.
- لا يتذكر الشخص كل شيء بل بعض الأشياء، لذا قد يتذكر الأشخاص كيف كان أداءهم جيداً ولكنهم لا يتذكرون المشاكل التي واجهوها.
- إنه من الصعب على الكثير من الأشخاص الاعتراف بأن هناك من يستطيع القيام بعمل ما أفضل منهم، وتلك حقيقة قد تؤثر على رغبة المشرف في منح بعض العاملين تقييم أداء مرتفع.

ز- متطلبات العمل: يقارن بعض المشرفين بين النتائج التي يحققها العامل، ومتطلبات العمل فالعامل قد يقوم بتأدية المطلوب منه أولا يقوم بتأديته كله، و متطلبات العمل يمكن التعرف عليها من خلال وصف العمل.

وهنا فإنه من الصعب المجادلة فيما يختص بهذا الأساس للمقارنة فيما عدا أن نبين أنه ينقصه الوضوح والدقة. كما يجب أن تكون متطلبات العمل واضحة مثل الأهداف والتوقعات وإلا ستخضع للتفسير الشخصي، ويجب أن تتدرج هذه المتطلبات أيضاً مع الإمكانات، فعلى سبيل المثال، قد يدل الفشل المستمر لأحد الموظفين على أن العمل صعب دون أن يعني ذلك أن الموظف غير كفء.

ويؤدي الاهتمام بمتطلبات العمل إلى المقارنة الملائمة بين الأعمال (الوظائف) المتشابهة ومن الممكن أن يؤدي هذا التمايز بين الأعمال والوظائف برغم تشابهها والاعتراف بأن متطلبات بعضها أكثر من أخرى.

الأهميـــة النسبيـــة لعوامل تقييم الأداء [1]:

قد تتشابه بعض عوامل التقييم لبعض الوظائف (الأعمال) التي توجد في مستويات إدارية مختلفة، وتشابه هذه العوامل لا يعني أن أهميتها واحدة في كل هذه الوظائف، حيث أنه من الطبيعي أن تختلف الأهمية النسبية والأوزان النسبية لهذه العوامل باختلاف المستوى التنظيمي للوظيفة، فإذا افترضنا مثلا أن القدرة على الإبداع والابتكار هي أحد عوامل تقييم الأداء لوظيفة مدير التصميم والتطوير ووظيفة مدير الأمن ووظيفة المدير المالي فإنه من المنطقي أن يكون الوزن النسبي لاهمية العامل بالنسبة لوظيفة مدير التصميم والتطوير أكبر من الوظيفتين الأخريين، كما انه بالنسبة لوظيفة المدير المالي يكون أكبر منه بالنسبة لوظيفة مدير الأمن.

إن تحديد الأهمية النسبية لعوامل تقييم الأداء يعتبر أمرا هاماً وحيوياً، حيث انه يؤثر بشكل مباشر على تحديد النتائج النهائية لعملية التقييم، ويتم ذلك عادة باستخدام واحدة من الطرق التالية:

أ) تحديد درجة مختلفة للعامل تبعاً لاختلاف المستوى الوظيفي.

ب) استخدام الترجيح بالأوزان في حالة تحديد درجة واحدة للعامل لمختلف الوظائف.

المطلب الثانـــي: خطوات تقييم الأداء و المعايير المستخدمة فيه

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين، وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعة، وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك[2].

1- **تحديد معاييـــر الأداء**: يقصد بمعايير تقييم الأداء " تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم[3]. فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافاً يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة"[4].

كما يقصد بمعايير تقييم الأداء "الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري

---

[1]- زهير ثابت، مرجع سابق، ص 106

[2]- سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص 244.

[3]- أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، دارالجامعية، مصر،2003، ص 373.

[4]- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 409.

لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء"[(1)].

ويقصد بمعايير تقييم الأداء "الأسس التي يرتكز عليها التقييم، وتكون هذه المعايير نسبية إذا تعلقت بالمقارنات ما بين الموارد البشرية، أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم" [(2)].

كما يقصد بمعايير تقييم الأداء "المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضيا أم لا. ويجب أن توضع هذه المعايير قبل عملية التقييم حتى تكون أساساً للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي"[(3)].

2- نقل توقعات الأداء للأفـــراد العـــاملـيـــن:

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم، و من الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات إتجاهين:أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه، مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.

3- قيـــاس الأداء:

وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالباما تستخدم لأداء الفعلي هي:

-ملاحظة الأفراد العاملين.

-التقارير الإحصائية.

-التقارير الشفوية.

-التقارير المكتوبة.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدّي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

---

(1)- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 202.

(2) - Christian Batal, la gestion des R,H dans le secteur Pubilc ,Editions d'organisation, 2eme Edition 2000, p 90 paris.

(3)- صلاح شنواني ، إدارة الأفراد، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999، ص 187 .

4- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة و الكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لا بد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.

5- مناقشـــة نتـــائج التقييـــم مع الأفـــراد العـــاملين:

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر.

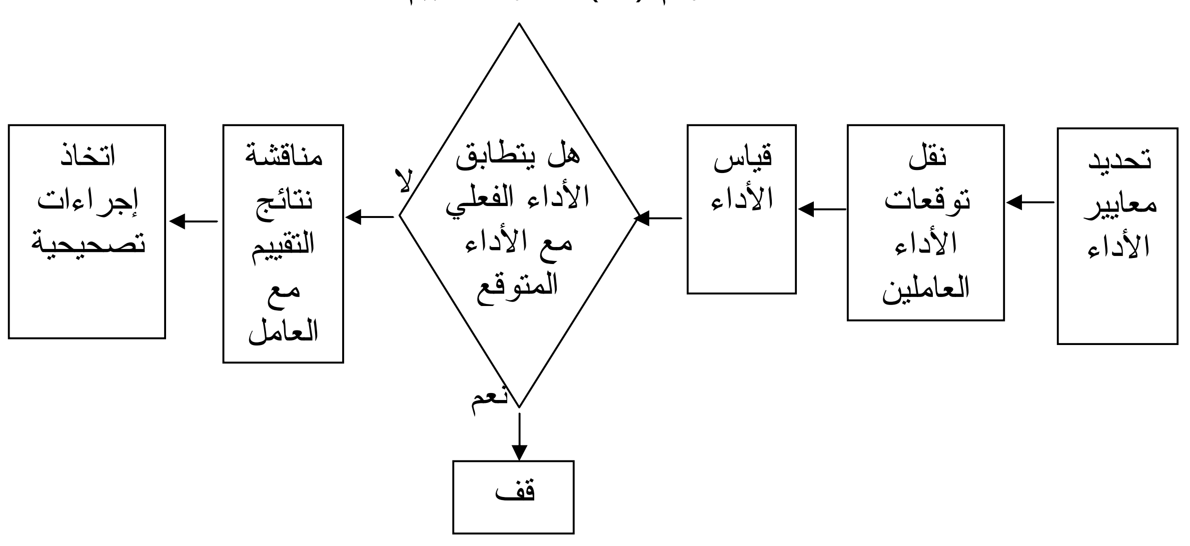
6- الإجراءات التصحيحيـــة:

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين: الأول مباشر و سريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي.

أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقاً وعقلانية من الأسلوب الأول، كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.

والشكل التالي يوضح الخطوات السابقة.

شكل رقم (02): خطوات تقييم الأداء



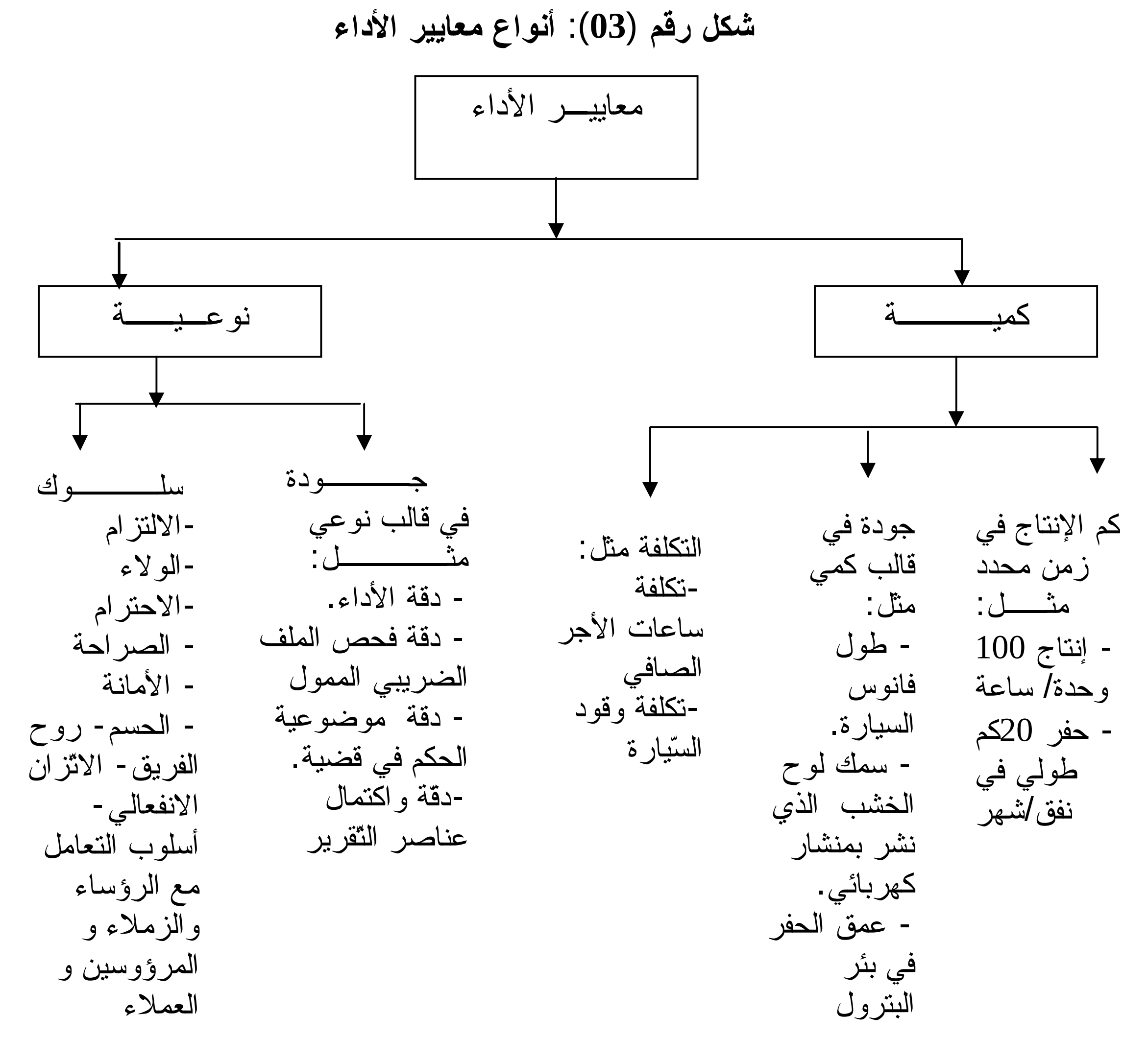
المصدر: توماس أي هاينز، دافيد هنجر، ترجمة محمود مرسي، الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص 37

.

أنواع معايير الأداء:

وتقسم معايير الأداء إلى معايير كمية ومعايير نوعية والشكل التالي ويعرض تصنيف معايير الأداء وفقا لكونها كمية ونوعية .

شكل رقم (03): أنواع معايير الأداء



المصدر: **أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 337.**

لبناء معايير معينة للأداء، ولكل عمل من الأعمال في المنظمة لابد من الاعتماد على عملية تحليل العمل، فالمعيار المحدد للأداء يشير إلى أي عامل أو متغير يعد كمؤشر لفاعليه الأداء من قبل الأفراد العاملين لعمل محدد، فالمعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال إذن يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه، ولذلك فإن المعلومات التي يحصل عليها في عملية تحليل العمل تساعدنا في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال، ومن الجدير ذكره في هذا المجال أنه من الممكن الاعتماد على معايير متعددة للفاعلية في أداء كل عمل نظراً إلى أن معظم الأعمال في المنظمات معقدة وتتضمن أبعاد وجوانب عديدة ولذلك فمن غير الممكن تحديد عدد من الخصائص التي يجب توافرها في المعيار المحدد لكي يكون نافعاً في عملية تقييم الأداء[1].

---

[1]- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق، ص 244.

من هذه الصفات أو الشروط الآتية[1]:

أ- الثـــبـــات:

وثبات المقياس يضم جانبين الاستقرار والتوافق، فالاستقرار ينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة يتبع عنها نفس النتائج، أو نتائج متساوية، أما التوافق فينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة من قبل أفراد مختلفين ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية من شخص إلى آخر ومن طريقة إلى أخرى.

ب- التمـــييـــز:

المعيار الجيد لا بد وأن يميز بين الأفراد وفقا لأدائهم، حيث أن الهدف الأساسي لتقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمة هو تمييز الجهود، وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء وتوزيع الأجور والرواتب، وفي ترقية الأفراد، وتحديد البرامج التدريبية.

ج- الــقبـــول:

لا بد أن تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من قبل الأفراد العاملين، والمعيار المقبول هذا هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين.

بالإضافة إلى الخصائص السابقة هناك خصائص أخرى وهي[2]:

- الواقعية.
- الموضوعية.
- الشمول.
- الاقتصاد.

الواقعـــية: أي ضرورة تطابق الأداء ودقة تمثيل الواقع.

الموضوعية: تجنب أثر التقديرات الشخصية والتحيز.

الشمول: أي أن يتضمن القياس جوانب الأداء المراد تقييمها كافة.

الاقتصاد: أن يتطلب الحد الأدنى أو المعقول من الوقت والجهد والأجهزة والأفراد لتطبيقه.

كما تقسم معايير الأداء إلى ثلاثة أقسام حسب العوامل المستخدمة في التقييم فيكون لدينا[3]:

---

(1)-سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق، ص245.

(2)-عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات ، مرجع سابق، ص 48.

(3)-أحمد ماهر الاختبارات و استخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، مرجع سابق ، ص 373.

-معايير نواتج الأداء.

-معايير سلوك الأداء.

-معايير صفات شخصية.

أ-معايير نواتج الأداء:

-كمية الأداء.

-جودة الأداء.

ب- معايير سلوك الأداء: ويكون الاعتبار الأساسي وفقا لهذه المعايير لسلوك الفرد وليس لكمية ونوعية الإنتاج الذي يقدمه، ومن هذه المعايير ما يلي:

- معالجة شكاوى العملاء.
- إدارة الاجتماعات.
- كتابة التقارير.
- المواظبة في العمل.
- التعاون مع الزملاء.
- قيادة المرؤوسين.

ج- معايير صفات شخصية: يكون الاعتبار الأساسي وفقا لهذه المعايير للصفات الشخصية للفرد العامل وليس لإنتاجه أو سلوكه، ومن هذه المعايير:

- المباداة.
- الانتباه.
- الدافعية العالية.
- الإتزان الانفعالي.

و خلاصة هذا التقسيم هو أن معايير الصفات الشخصية هي التي لا تمس الأداء بشكل المباشر وتتميز هذه المعايير بصعوبة التحديد والقياس إلى جانب عدم دقتها بسبب اعتمادها الكبير على الجانب الذاتي أما معايير السلوك تتعلق بالسلوكيات والممارسات التي أدت إلى أداء معين، أما معايير النتائج فهي تتميز بموضوعية كبيرة لارتباطها الوثيق بأداء الموارد البشرية [1].

---

(1)- Petit et autres: Gestion stratégique et opérationnelle des R,H, édition Gaetan morin, Quibec, 2000, P P 387-388.

والبعض الآخر يصنف معايير إلى أربعة تقسيمات وهي [1]:

معيار الجودة.

كم الإنجاز في وقت محدد.

التكلفة.

السلوك.

المطلب الثالث: طــرق تقييم الأداء

هناك أكثر من طريقة وأداة لتقييم أداء العاملين، سواء في أدب الإدارة أو في الواقع التطبيقي، بعض هذه الطرق توفر مجموعة من البيانات يهم العاملين التعرف عليها للوقوف على تقدمهم في الأداء ولكنها لا توفر مجموعة البيانات اللازمة لمتّخذي القرارات في مجال شؤون الأفراد، والبعض الآخر تعتمد عليه الإدارة في تنمية العنصر البشري.

كل طرق وإجراءات تقييم الأداء المتاحة لها مزاياها ولها عيوبها، وبعض المنظمات تستخدم أكثر من طريقة لتحسين نظم تقييم الأداء بها [2].

وطرق التقييم يمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة.

حيث تركز الطرق التقليدية على الجوانب الكمية واستخدامها كمعايير ومؤشرات مالية إلى جانب اهتمامها بالأداء الفردي، بينما الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية، ومختلف الصفات الشخصية، وتركز على الأداء الجماعي [3].

---

[1]- أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 34.

[2]- عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين ، ج1، مكتبة إبن سينا، القاهرة، 1999، ص 92.

[3]-Robert Le Duff, Encyclopédie du gestion et de management, Edition Dalloz, Paris, 1999, p 895

.

أولا: الطــرق التقليديـــة:

1-طريقة الترتيب البسيط [1]:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازلياً حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسواء، وغالباً ما يتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين على ألا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة، بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للشخص.

مزايـــا هذه الطريـــقة:

- سهلة التطبيق.
- التفرقة بين الكفء وغير الكفء بطريقة واضحة.

عيوب هذه الطريقة:

- أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية.
- يصعب تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد.
- لا تظهر نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدة.

2- طريقة المقـــارنة بين العـــاملين:

بهذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم.

و تحسب عدد مرات المقارنة وفق المعادلة التالية [2]:

$$\text{عدد المرات} = \text{عدد الأفراد} \left(\frac{\text{عدد الأفراد} - 1}{2} \right)$$

المثال التالي يوضح هذه الطريقة:

فإذا كان هناك 4 أفراد في القسم هم: سعد، علي، محمد، وصلاح

فإن المقارنات تكون:

<u>سعد</u>/ علي، سعد / <u>محمد</u>، <u>سعد</u> / صلاح، علي / <u>محمد</u>، <u>علي</u> / صلاح، <u>محمد</u> / صلاح

---

(1)-توفيق محمد عبد المحسن،مرجع سابق، ص 61.

(2) -مهدي حسن زويلف، و أحمد قطامين، الرقابة الإدارية (مدخل كمي)، دار حنين، عمان – الأردن، 1995، ص 374 .

وعند إجراء المقارنات يقوم الرئيس المباشر بتحديد أي فرد أفضل في مقارنة من المقارنات السابقة، ولقد تمت الإشارة إلى الشخص الأفضل وذلك يوضح خط تحت الفرد الأفضل، ، وبناءًا عليه يمكن التوصل إلى الشكل رقم(4)، والذي يبين نتيجة المقارنة الثنائية (مقارنة بين العاملين)، ويظهر هذا الجدول أن محمد قد حصل على أكبر عدد مرات تفضيل، وهو بالتالي يعتبر ذا المرتبة الأولى وأن سعد حصل على المرتبة الثانية، لأن تكراراته تكرارين، وأن علي يحصل على المرتبة الثالثة لأنَه حصل على مقارنة واحدة، أما الرابع فهو صلاح.

شكل رقم (04) :نتيجة المقارنة الثنائية .

الفـــــرد	عدد مرات التفضيـــل	الترتيـــب
سعـــد	2	2
علـــي	1	3
محمـــد	3	1
صـــلاح	-	4

مزايا الطريقة:

تتميز هذه الطريقة بأنها إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة، ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النّتائج تقريباً عما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق التقييم [1].

عيوب الطريقة:

- مع بساطة وسهولة هذه الطريقة، إلا أنه يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي عددا كبيرا حيث سيكون عدد المقارنات كبيراً.
- لا تصلح لأغراض التدريب أو الترقية لأنها لا تحدد نواقص الأفراد، ويكاد يكون الغرض منها هو اختبار مدى نجاح المنظمة في عملية الاختيار و التحسن.

الوقت الذي تستغرقه هذه الطريقة في حالة كبر عدد الأفراد المطلوب تقييمهم كبير [2].

ففي المثال السابق أين قمنا بترتيب 4 عمال توصلنا إلى :

عدد المقارنات $= 4\frac{(1-4)}{2} = 4\frac{3}{2} = \frac{12}{2} = 6$ مقارنات

أما إذا كان عدد العمال المراد ترتيبهم كبير مثلا 20 عاملا فإن عدد المقارنات سيصل إلى:

[1]- علي سلمى، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر،1985، ص335.

[2]- مهدي حسن زويلف و أحمد قطامين، مرجع سابق، ص 374.

$20 \frac{(1-20)}{2} = \frac{19 \times 20}{2} = 190$ مقارنة [1].

3- طريقة التوزيع الإجبـــاري:

وفقًا لهذه الطريقة يطلب من المقيم(الرئيس) وضع مجموعة الموظفين(المرؤوسين) المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة من حيث درجة أو مستوى التقييم، وعادة ما يتم تقييم الأفراد ووضعهم في فئات تقييم تحمل أوزان مختلفة و ذلك بناءا على رأي المقيم بشكل عام، حيث يتراوح فئات التقييم بين ضعيف وأقل من المتوسط، ومتوسط وأعلى من المتوسط، وجيد .

تشترط هذه الطريقة أن يقوم المقيم بتوزيع الأفراد على فئات التقييم المحددة بنسب مئوية موزعة على أساس التوزيع الطبيعي، كما يلي:

10% من الموظفين في الفئة الأولى (ضعيف).

20% من الموظفين في الفئة الثانية (أقل من المتوسط).

40 % من الموظفين في الفئة الثالثة (متوسط).

20 % من الموظفين في الفئة الرابعة (أعلى من المتوسط).

10 % من الموظفين في الفئة الخامسة (جيد).

ويعود السبب لاستخدام هذا النوع من التوزيع إلى اعتقاد الإدارة أن الظاهرة الطبيعية تميل عادة إلى التركيز حول القيمة الوسطى، ويقل تركيزها في الطرفين بشكل متساوي.

ومن المشاكل التي قد تواجه المقيم خلال استخدامه لهذه الطريقة، هو ما يواجهه من استياء لدى الموظفين أو الأفراد موضع التقييم، نتيجة اعتقادهم أنه يتم توزيعهم بهذا الأسلوب بشكل غير عادل من منطلق أنه لا يجوز التقييم على أساس أن جميع الظواهر الطبيعية متماثلة.[2]

والشكل رقم (05) يبين كيفية استخدام طريقة التوزيع الإجباري في تقييم 10 موظفين

---

[1]- مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة والنشروالتوزيع، 2001، ص 188.

[2]- فايز الزعبي، مرجع سابق، ص 211.

شكل رقم (05): طريقة التوزيع الإجباري

ضعيف %10	أقل من المتوسط %20	متوســط %40	أعلى من المتوسط %20	جيد %10
محمود	أحمد علي	محمد يوسف مصطفى سليمان	عادل برهان	نعمــان

المصدر: فايز الزعبي، مرجع سابق، ص 211.

مزايــا هذه الطريــقة:

- سهولة عملية تقييم الأداء.
- سرعة التقييــم
- لا يبذل المقيم جهداً و وقتاً كبيرين في التقييم[1]

عيــوب هذه الطريــقة:

- نقص الموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على الرأي الشخصي للمقيم.
- نتائج تقييمها عامة غير تفصيلية، فلا توضح مستوى الأداء بشكل دقيق، إذ تقتصر على بيان أن فلان أكفاء من فلان.
-لا توضح نتائج التقييم نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية.
-صعوبة استخدام طريقة التوزيع الإجباري عندما يكون عدد الأفراد المقيمين صغيراً، حيث لا يمكن تقسيمهم إلى مجموعات حسب مستويات الكفاءة المحددة[2] .

4- طريــقة التــدرج:

حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين، إذ يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات، كالآتي: الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، الأداء المتميز.

توضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً، حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أداءه، لذلك كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضي، أو غير مرضي[3] .

---

(1)- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق،ص 417.

(2)- المرجع نفسه، ص 418.

(3)- علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2003، ص 90.

كما وأنه بالإمكان وضع أكثر من ثلاث تصنيفات ومن الممكن تعديل طريقة التدرج و تكييفها إلى طريقة التوزيع الإجباري، حيث تحدد نسبة المئوية معينة لكل تصنيف أو درجة مثلا

10٪ من الأفراد الذين ذوي الأداء المنخفض .

20٪ من الأفراد الذين يكون أداءهم أقل من المتوسط .

40٪ من الأفراد العاملين متوسطي الأداء.

20 ٪ من الأفراد ذوي الأداء الأعلى من المتوسط.

10 ٪ من الأفراد الذين أدائهم في الدرجة العلية .

إن هذا التعديل والتكييف يساعد المقيم على فصل الأفراد إلى مجموعات وفقا لأدائهم، لكن هذه الطريقة لها تأثيراتها السلبية على مشاعر الأفراد العاملين من ذوي الأداء المنخفض وغالبا ما تكون هذه التأثيرات مستديمة ومؤثرة على الروح المعنوية لهذه الفئة حيث أن الإدارة غالبا ما تسعى إلى تطوير الأداء لمختلف التصنيفات مما يؤدي إلى تطوير شامل لأداء كافة الأفراد العاملين وفي هذه الحالة يكون إحتمال انتقال فئة الأفراد ذوي الأداء المنخفض إلى المستوى الأعلى للأداء ضئيلا ،كما أن هذه الطريقة لا توضح الفروقات الفردية في الأداء ضمن الدرجة أو التصنيف الواحد مما يتنافى والعدالة في التقييم.[1]

5- طريقة التـــدرج البيـــاني:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء، ومن ثم يتم تقييم أداء كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص، حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقاً، والذي يحتوي على صفات وخصائص، مثل كمية الإنتاج نوعية الإنتاج الإبداع والمعرفة بالعمل، التعاون، وغيرها من الخصائص، ويشير على ما يعتقد بأن الفرد العامل المعين تتوفر فيه هذه الصفة[2].

مـــزايـــا هذه الطـــريقة:

-تعتمد على الدّقة في تحديد الصّفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال.

-تستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة، وهي تلائم قطاع الخدمات لسهولة تحديد الصّفات.

---

(1) -سهيلة محمد عباس وعلي حسين ، مرجع سابق ، ص 250.

(2) - المرجع نفسه، ص 250.

عيــوب هذه الطريــقة:

- لا ترتبط بصورة مباشرة بسلوك الأفراد موضع التقييم، حيث أن الفرد العامل يقيم وفقاً لأحكام المشرفين فيما يتعلّق بكمية ونوع العمل، مما يؤدّي إلى التحيز في عملية التقييم.

-من الصعب على الفرد تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عال.

-من الصعب تصميم برامج تدريبية للأفراد العاملين الذين يكون تقييمهم منخفض، فالصفات هي عامة في الغالب، حيث لا بد من تحديد نقاط الضعف بدقة ليتسنى تعديل السلوك.

-يتطلب استخدام هذا السلوك درجة عالية من الشعور بالمسؤولية والحكم العادل من قبل الرئيس المباشر كما يتطلب جهوداً كبيرة في الملاحظات والإشراف على سلوك العاملين ومتابعتهم(1).

و الشكل التالي يبين نموذج طريقة التدرج البياني .

شكل رقم (06): نموذج لتقييم الأداء باستخدام طريقة التدرج البياني

الإدارة............................... اسم الموظف................................
اسم المقيم........................... المرتــب................................
التــاريخ........................... الوظيــفة................................

عادات العمــل

بصفة عامة يصل هذا الفرد إلى العمل:

متأخرا للغاية	1	2	3	4	5	مبكراً للغاية

بصفة عامة ينصرف هذا الفرد من العمل

مبكّراً للغاية	1	2	3	4	5	متأخّراً للغاية

ســرعة العمل

بطيء للغاية	1	2	3	4	5	سريع للغاية

مستوى المجهــود

أقل من اللازم	1	2	3	4	5	أكثر من اللازم

جودة العــمل

رديء	1	2	3	4	5	جيــد

ما مدى ثقة هذا الموظّف بنفسه؟

غير واثق تمام	1	2	3	4	5	واثــق تمــامــا

ما هي درجة نضوج هذا الفرد؟

غير ناضج	1	2	3	4	5	نــاضج

ما مدى مرونة هذا الــفرد؟

جــامد	1	2	3	4	5	مــرن

إلى أي حد يبادر هذا الفرد بأفكار جديدة؟

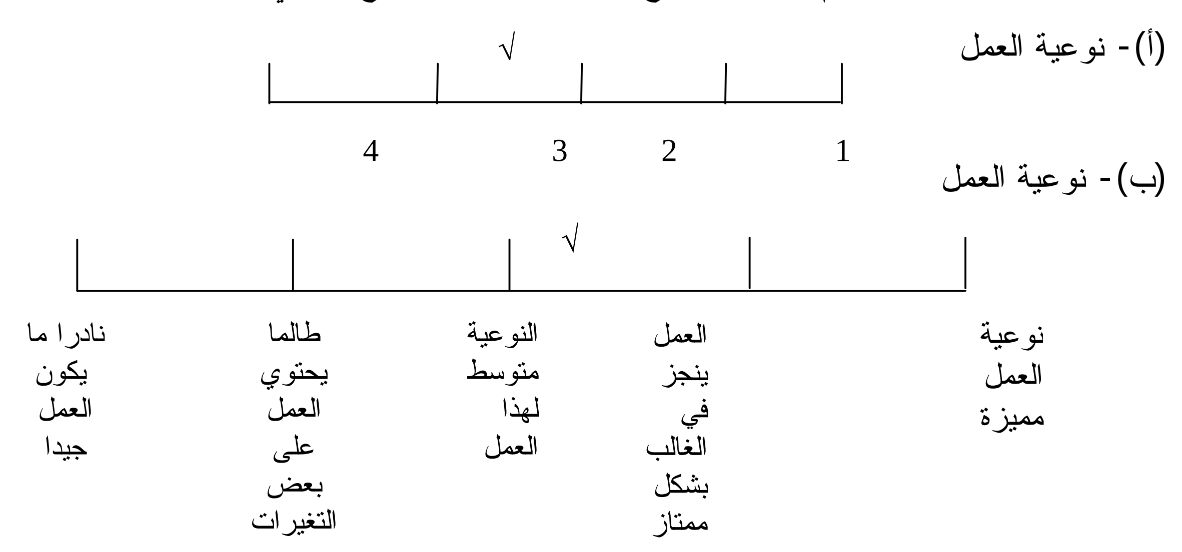
مطلــقا	1	2	3	4	5	غــالبــا

المصدر: جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية،مصر، 2003، ص 480.

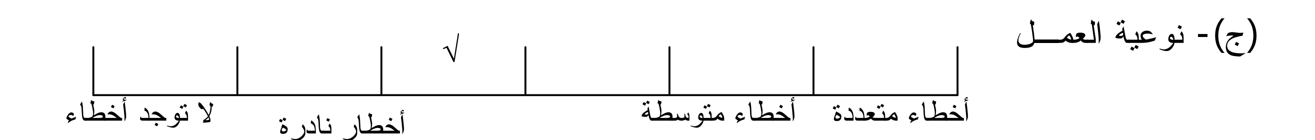
(1)- علي محمد ربابعة، مرجع سابق، ص ص: 91-92.

هناك نماذج وأشكال أخرى مطورة من النموذج العام لمقياس التدرج البياني، ندرج النموذج التالي الذي يوضح صفة واحدة، وهي نوعية العمل[1] .

شكل رقم (07) : نماذج مختلفة لمقياس التدرّج البياني.



(ج)- نوعية العمـــل



(د)- نوعية العمل

عوامل الأداء	درجات الأداء			
	متميز باستمرار	متميز في بعض الأحيان	متوسط باستمرار	غير مرضي باستمرار
النوعية الدقة الإقتصادية عدم وجود أخطاء		x		

المصدر: سهيلة محمد عباس، وعلي حسين علي، مرجع سابق، ص 251.

[1]- سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، مرجع سابق، ص 251.

6- طريـــــقة قــوائم المـــراجعة[1]:

من خلال هذه الطّريقة يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الأفراد أو الأقسام، وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين ويكون تأشير المقيم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إما بنعم أو لا، وعند إتمام قائمة المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها، وتحديد الدرجات والأوزان لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها، وثم يعود التقييم النهائي من إدارة الأفراد إلى المشرف المباشر لمناقشته مع الأفراد العاملين.

وفقاً لهذه الطّريقة فإن المقيم لا يتدخل ولا يعرف الدرجات المحددة مسبقاً .

مـــزايـــا هذه الطريـــقة:

تقلل من التحيزات، حيث أن المقيم والمسؤول عن تحديد درجة الأهمية والدرجات لكل صفة مختلفين.

وما سبق لا يعني بأنه لا يوجد تحيز مطلقاً، حيث باستطاعة المقيم تمييز الصفات الإيجابية والسلبية ومن ثم اختياره ما يراه اعتماداً على حكمه الشخصي.

عيــوب هذه الطريـــقة:

تكلفتها العالية حيث تتطلب من المنظمة إعداد قوائم بقدر ما يوجد لديها من تصنيفات أعمال أو وفقاً للأعمال الموجودة لديها، حيث أن فقرات هذه القائمة تختلف من عمل لعمل آخر.

والنموذج التالي يوضح قائمة مراجعة لتقييم كاتب المبيعات.

---

[1]- سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، مرجع سابق، ص 254.

شكل رقم (08): نموذج قائمة مراجعة لتقييم أداء كاتب المبيعات

الفقـــــــــرات	نعم	لا
1- هل يتبع تعليمات وتوجيهات المشرف		
2- هل يوجد الزّبائن للأفضل من البضائع		
3- هل يقترح منتجات جديدة للزبائن		
4- هل يكون مشغولا حتى وإن لم يكن لديه زبائن		
5- هل يفقد توازنه وهدوئه أمام الزبائن.		
6- هل يتطوع لمساعدة زملائه في العمل		
7- هل يشكو ويتذمر من كثر العمل.		
8- هل يرتكب أخطاء في عمله		

المصدر: سهيلة محمد عباس، وعلي حسين علي، مرجع سابق، ص255.

7- طريقة الاختيار الإجبـــاري:

تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل، ومن هذه الأربع جمل اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة، و اثنتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد، ويقوم المشرف في كل أربع جمل باختيار جملتين فقط واحدة تقيس الصفة المرغوبة في أداء المرؤوس، وأخرى تعبر عن الصفة غير المرغوب فيها في أداء هذا المرؤوس والغرض من وجود أربع جمل في كل مجموعة هو أن يبدو ظاهرياً، وبالتالي يتوهم المشرف أن هناك جملتين تصفان الخاصية الحسنة، وجملتين تصفان الخاصية السيئة في أداء الموظّف، ولا يعلم المشرف مسبقاً الوزن أو القيمة الحقيقية لهذه الجمل، ومن ثم لا يستطيع أن يقيم المرؤوس تقييماً حسناً أو سيئاً حسب تفضيله الشخصي، ولذلك فإنه يختار الجمل التي تصف فعلاً سلوك الشخص في الوظيفة وأما الحقيقة فهي أنه في كل أربع جمل، هناك جملة واحدة فقط من بين الاثنتين اللتين تبدو أن كمقياس للصفات المرغوبة، هي التي تعبر عن الصفة المرغوبة، وجملة واحدة فقط من بين الاثنتين اللتين تبدوان كمقياس للصفات غير المرغوبة هي التي تعبر عن الصفات، ولكن المشرف حين يقرأ العبارات كلها لا يدري أيا منها سيحسب في صالح الموظف وأيا منها سيحسب ضده، وتجري الإدارة أو قسم الأفراد عملية الحساب وتظهر نتيجة التقييم للأفراد.

وكمثال على ذلك نورد الجمل الأربعة التالية لتوضيح ما سبق:

أ- يقابل الموظف توقعات الإدارة في أوقات زحمة العمل.

ب- ينجز الأعمال المطلوبة منه، والأعمال الإضافية أيضاً.

ج- لا يستطيع أن يحدّد موقفه في المشاكل التي يصادفها.

د- لا يعد قادراً على اتخاذ القرارات.

وتمثل العبارات أ، ب، الصفات المرغوبة في أداء الموظف، بينما تصف العبارتان ج، د، الصفات غير المرغوبة، ويختار المشرف من كل عبارتين عبارة واحدة تمثل الصفة المراد قياسها، وهو في ذلك يختار العبارة التي تعبر عن الأداء الحقيقي للموظف وليس على أساس أن واحدة من العبارتين تعتبر أحسن من الأخرى، لأنه لا يدري ما هي القيمة المعطاة لكل منهما وبذلك ينعدم أو يقل تدخله الشّخصي أو انحيازه في التقييم[1].

مـــزايـــا هذه الطـــريـــقة:

- توفر قدراً كبيراً من الموضوعية في التقييم .
- تجبر المقيم على دراسة الأداء والسلوك بشكل جيد وتحليله، لتمكينه من تحديد نقاط القوة و الضعف في الأداء[2].

عيـــوب هذه الطريقة:

عدم إمكانية استخدامها إذا كان الهدف من عملية تقييم الأداء تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير في أداء الأفراد العاملين، حيث أن هذه الطريقة لا تحدد جوانب النقص في الأداء وبالتالي لا يعرف المقيم ولا الفرد العامل السلوك المرغوب فيه والمطلوب منه في أدائه لعمله[3].

8- طريقة الوقـــائع الحرجـــة:

الأساس الذي ترتكز عليه هو تجميع اكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، والتي تؤثر في أداء الفرد، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه، وتحدّد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل، لا يطلع على تلك القيمة القائم بالتقييم ويطلب من المقيم أن يقوم بملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق، ليحدد أي من هذه الوقائع تحدث من خلال أداء الفرد لعمله، وبعد الانتهاء من هذا التقييم تقوم الإدارة بتحديد كفاءة الفرد، وذلك على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه واحتساب قيمتها في القائمة السرية وبذلك نستخرج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد.

و تحتاج هذه الطريقة إلى مقدرة وكفاءة عالية من قبل الرّؤساء المباشرين، إذ يتطلب منهم ملاحظة دقيقة لأداء مرؤوسيهم، وذلك للوقوف على الأعمال التي يقوم بها مرؤوسيهم بنجاح أو إخفاقهم وتحليل الأسباب و مقارنة ذلك مع الوقائع المحددة[4].

---

[1]- سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر إسكندرية مصر، 2003، ص 316.

[2] – عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 425.

[3]- سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، مرجع سابق، ص 256.

[4]- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 211.

مـــزايـــا هذه الطريـــقة:

أهم ميزة لهذه الطريقة:

- تقلل من التحيز من قبل المقيم، حيث أن المقيم يلاحظ السلوك الفعلي الحاصل.

عيـــوب هذه الطـــريقة:

أهم عيب لهذه الطريقة فيتمثل في أنها تتطلب جهوداً كبيرة مستمرة من قبل المقيم في متابعة وملاحظة أداء العاملين، وكتابة المواقف الإيجابية والسلبية أثناء فترة التقييم [1].

ثانيا: الطـــرق الحديـــثة:

1- مقيـــاس التـــدرج على أساس ســـلوكي:

يرتبط هذا المقياس ويأخذ بالعناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتين: التدرج البياني والمواقف الحرجة حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقاً كما هو الحال في مقياس التدرج البياني، ويتم تقييم الفرد بناءًا على مدى امتلاكه للصفات، وسلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية.

إضافة إلى ذلك فإنه يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليته، كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف، إلى آخره، مما يساعد المقيم في ربط تقييماته بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم، والشكل التالي يمثل نموذجاً لهذه الطريقة [2].

---

[1]- سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، مرجع سابق، ص 256.

[2]-المرجع نفسه، ص 258.

شكل رقم (09): نموذج مقياس التدرج على أساس سلوكي لتقييم المعرفة بالعمل لبائع في أحد الأسواق المركزية.

أداء متميز بدرجة كبيرة	7- عن طريق معرفة سعر البضائع يمكن لهذا الفرد من توقع البضائع المعلمة والبضائع غير المعلمة، أو التي يكون تعليمها خطأ.
أداء جيد	6- إن هذا الفرد العامل يعرف البضائع التي تتذبذب مبيعاتها وأسعارها، وأنه يعرف الأحجام المختلفة من كافة البضائع الموجودة بالمخزن.
أداء جيد إلى حد مـــا	5- عندما يكون غير مقتنع بشيء فإنّه يسأل الآخرين معه على بعض الأمور المتعلقة بالبضاعة.
أداء متوسط	4- عندما يقوم بصرف صك أو بيع بالصكوك، ويكون الضوء واضحاً أمامه من ماكنة الصرف، فإنه يتردد ولا يعرف ماذا يعمل، حيث أن الضوء يعني عدم إمكانية الماكنة لقبول الصك.
أداء ضعيف إلى حد ما	3- يسأل الزبائن عن سعر بعض السلع وهو يقوم ببيعها لهم، غالباً ما يشاهد وهو في حديث متواصل مع الموظفين الآخرين أو الزبائن
أداء ضعيف	2- عندما تحين ساعة الاستراحة فإن هذا الفرد العامل يترك العمل حتى و إن كان هناك زبائن في خط الانتظار.
أداء ضعيف إلى درجة واضحة	1- ؟

المصدر: سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، مرجع سابق، ص 259.

مــزايـــا هذه الطــريقـــة:

- تساهم في تقليل الأخطاء المترتبة في عملية التقييم بسبب تحديدها لأبعاد العمل للمقيم، وكذلك ملاءمتها للفرد العامل من حيث ربطها أداءه الفعلي بالأداء المطلوب ؟

- زيادة الموضوعية والصّدق لهذا القياس.

- تقليل الصراعات بين الأفراد حول نتائج التقييم.

- تساهم هذه الطّريقة بتحديد نقاط الضعف بدقة وبالتالي تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين.

عيـــوب هذه الطّــريـــقة:

- ارتفاع التكلفة والوقت والجهود المطلوبة في تطوير المقاييس وتنفيذها.

- لا يمكن استخدامها في المنظمات الصغيرة نظرا لكلفتها العالية.

-هذه الطريقة لا توفر درجة عالية من الموضوعية والثبات في نتائجها [1].

---

[1]- سهيلة محمد عباس و حسين علي، مرجع سابق، ص 260 .

2-طــريـــقة مقياس الملاحظات الســـلوكيـــة:

تم تطوير هذا المقياس للقضاء على عيوب الطريقة السابقة، وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء، كما في الطريقة السابقة، إلاّ أن المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين، ويرتبهم على خمسة أوزان لكل بعد، بدلا من وزن واحد ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من أبعاد العمل، أي أن كل بعد أو متغير يحتوي على مواقف متعددة.

وتتميز هذه الطريقة بأنها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع، أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين، بينما في الطريقة السابقة يقوم المقيم بعملية التقييم حسب توقعه ومعرفته لسلوك الأفراد العاملين[1].

والشكل التالي يوضح نموذج لهذه الطريقة.

شكل رقم (10): نموذج لمقياس الملاحظة السلوكية في تقييم الأداء الوظيفي

العنصر موضوع التقييم" التغلب على مقاومة التغيير

1-يشرح تفاصيل التغيير وأبعاده للمرؤوسين.

يحدث دائــما (5) (4) (3) (2) (1) لا يحدث أبداً

2-يبين لماذا يعتبر التغيير ضروريا

يحدث دائــما (5) (4) (3) (2) (1) لا يحدث أبداً

3-يشرح كيف يؤثر التغيير على موقف العاملين

يحدث دائــما (5) (4) (3) (2) (1) لا يحدث أبداً

4-ينصت على اهتمامات واستفسارات العاملين

يحدث دائــما (5) (4) (3) (2) (1) لا يحدث أبداً

5-يدعو العاملين إلى المساعدة في تحقيق الغاية المنشودة للتغيير

يحدث دائــما (5) (4) (3) (2) (1) لا يحدث أبداً

6-يحدد مواعيد لمقابلات المتابعة للتعرّف على استجابات العاملين

يحدث دائــما (5) (4) (3) (2) (1) لا يحدث أبداً

الإجمالي = ... درجــة

دون المتوسط	متوسط	جيــد	ممتــاز	متكــامل
10-6	15-11	20-16	25-21	30-26

المصدر: جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 430.

(1)- علي محمد ربابعة، مرجع سابق، ص 96.

3-طريقـــة مـــراكز التقيـــيم:

تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة، مثل: التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية. بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية للإدارة العليا[1].فقد تعهد من خلال نظام مراكز التقييم، إلى الأفراد مهمّة القيام بمحاكاة بعض المهام أو الواجبات مثل المناقشات الجماعية بدون قائد، تمثيل الأدوار، حل المشكلات، واتخاذ القرارات مواجهة الضغوط و صراعات العمل، وبعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الأفراد وتقييم مهاراتهم أو قدراتهم الإدارية المحتملة.

مـــزايـــا هذه الطريـــقة:

- وتتمثل الميزة الرئيسية لمراكز القييم في توفير مقياس موضوعي لأداء الأفراد للمهام الإدارية.

-فإنها توفر معلومات مؤكدة محددة، ويمكنها المساعدة في تصميم خطط تنمية إدارية فردية .[2]

- توفر معلومات قيمة عن نواحي القوة والضعف لدى الأفراد.

-كما تتميز بالاعتمادية والصلاحية والقبول لدى المديرين والعاملين[3].

عيـــوب هذه الطّريـــقة:

- كلفة عالية.

- عدم إمكانية استخدامها في جميع المستويات الإدارية المختلفة[4].

والشكل التالي يوضح خطوات التطوير والتقييم المستخدمة من قبل مراكز التقييم .

---

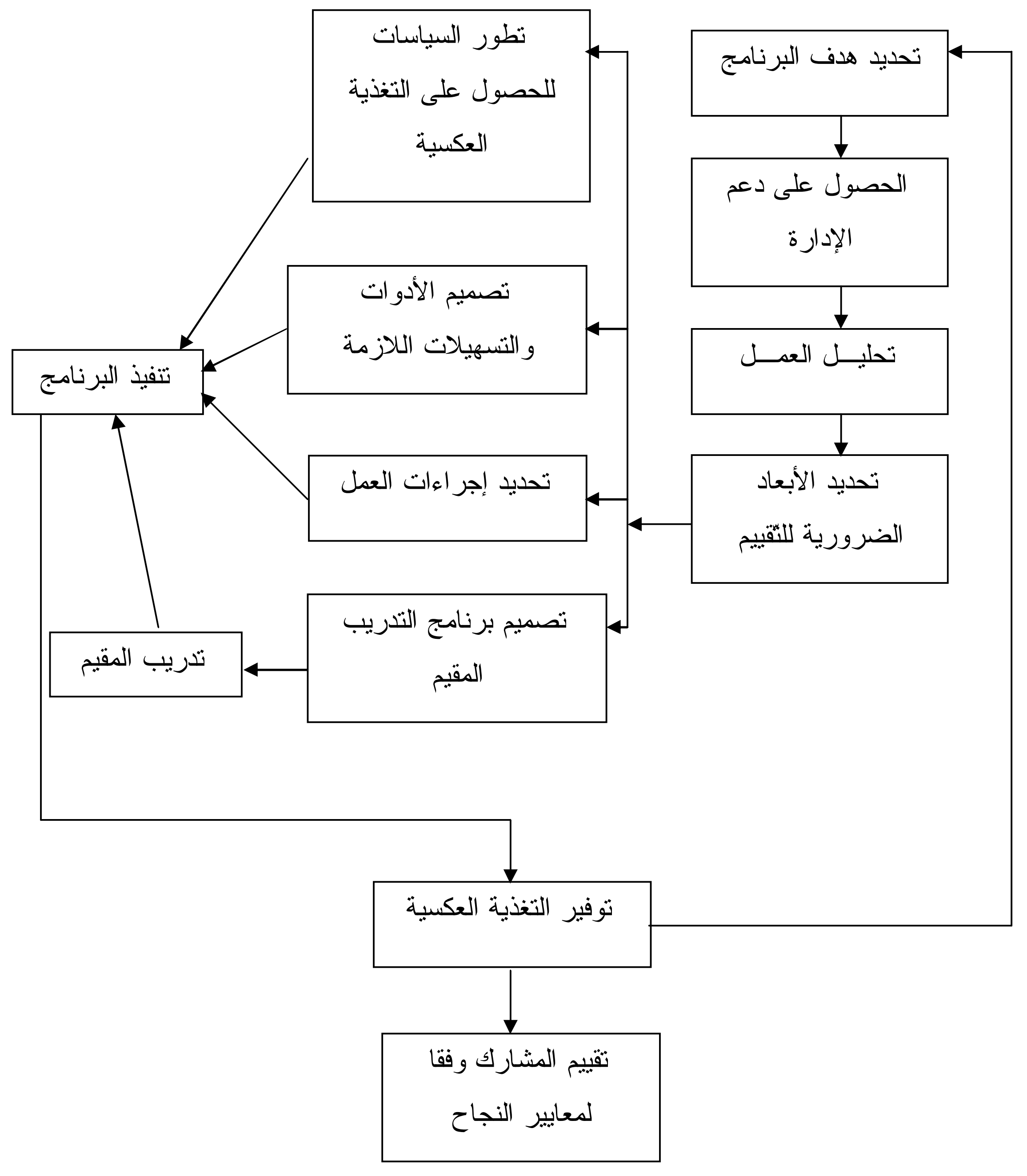
[1] - حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص133.

[2] - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 431.

[3] - المرجع نفسه، ص 432.

[4] - علي محمد ربابعة، مرجع سابق، ص 98.

شكل رقم (11): خطوات طريقة مراكز التقييم في تقييم أداء المديرين



المصدر: سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، مرجع سابق، ص 267.

4-طريقة الإدارة بالأهــداف:

هذه الطريقة تقيس الأداء وتقييمه عن طريق المقارنة بين الأهداف الموضوعة والمسطرة من قبل المنظمة للفرد من أجل إنجازها مع ما أنجز فعلا [1].

تمر هذه الطريقة بعدة خطوات وهي كالآتي:

1- تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها، ويتم هذا بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوس.

2- أثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف، ومتابعة تحقيق النتائج.

3- في نهاية المدة المتفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت وذلك بمقارنة ما تم تحقيقه، بما اتفق عليه في بداية الفترة، وتحديد الانحراف عن التنفيذ إيجاباً أو سلبياً [2].

والشكل التالي يوضح أحد أساليب تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف، وذلك في إدارة المبيعات.

شكل رقم (12): نموذج لطريقة الإدارة بالأهداف لتقييم الأداء

الأهـــــداف	المستهدف	الإنجاز	نسبة الإنجاز
1-عدد الزيـــارات البيعية للعملاء.	150	160	%107
2-عدد العملاء الجدد الذين تم الاتصال بهم.	50	50	%100
3-كمية المبيعات من السلعة س.	1000	950	%95
4-كمية المبيعات من السلعة ص.	2000	2200	%110
5-عدد شكاوى العملاء.	20	15	%75
6-عدد التقـــارير البيعية المطلوبة في الشهر	10	07	%80

المصدر: أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، مرجع سابق، ص 378.

إن الهدف الأساسي من هذه الطريقة هو تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وزيادة تحفيز الأفراد على العمل.

ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف، وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء ما يلي:

---

(1)- Laurant Belanger andré: Petit jean- Louis Bergeron: Gestion de ressources humaines, une approche globale et intégré, Gaétan Morin, éditeur 1983, P 108.

(2)- أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، مرجع سابق، ص 378 .

-المشاركة الجماعية بين الرئيس والمرؤوسين في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد.

-يضع الفرد بنفسه أهداف الأداء قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف، وذلك من أجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف واحتياجات التنظيم المختلفة.

-موافقة الأطراف المعنية (الرئيس والمرؤوس)، على معايير القياس وتقييم الأداء.

يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوس بين الحين والآخر لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها، وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصّة بالفترات القادمة.

في ظل الإدارة بالأهداف يلعب المشرف دوراً إيجابياً في مساعدة مرؤوسيه، فهو يحاول يومياً مساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف الموضوعة.

ترتكز عملية التقييم على الإنجازات المحققة لا على السمات والمميزات الشخصية [1].

مــزايــا هذه الطــريقة:

- هي من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي والمحدد بشكل كمي.
- تعرف الأفراد على ما هو مطلوب منهم مسبقاً، وما هي إمكاناتهم.
- تسهل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف.

عيــوب هذه الطّــريــقة:

- من الصعب مقارنة مستوى أداء الأفراد نظراً إلى أن كل فرد مقيّم وفقاً لمدى تحقيقه للأهداف المحدّدة.
- صعوبة تطبيقها في الواقع العملي، لأنها تتطلب مهارات إدارية عالية لتحديد الأهداف، والمشاركة كما تتطلب مهارة في صياغة الأهداف بشكل واضح، كما أن توزيع الأفراد كفرق عمل وعندما تكون النشاطات والفعاليات متداخلة، فإن ذلك يزيد من صعوبتها أيضاً [2].

---

[1] -جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 434.

[2] -علي محمد ربابعة، مرجع سابق، ص 97.

المبحث الثالث:إدارة عملية التقييم والأخطاء البشرية في تقييم أداء العاملين

المطلب الأول: إدارة عملية تقييم الأداء

تتضمن إدارة عملية تقييم الأداء معرفة بعض الجوانب الأساسية المتعلقة بالتطبيق الفعلي لعملية تقييم الأداء في المنظمات المختلفة، فالإجراءات التطبيقية لهذه العملية تتضمن تحديد بعض الأمور الأساسية التي تساهم في إنجاح و فعالية هذه العملية الحيوية، و من هذه الأمور تحديد من الذي يقوم بعملية التقييم و متى و كيف تتم العملية[1].

1- مسؤولية التقييــــم: (من الذي يقوم بعملية التقييم):

يوجد عدد من المصادر التي تناط بها مسؤولية تقييم أداء الأفراد والتي من أهمها ما يلي:

أ- الرؤساء:

على اعتبار أن الرئيس هو الأعرف والأقدر على وضع تقييم فعلي وواقعي لمرؤوسيه نظرا لاحتكاكه المباشر اليومي معهم، ولاعتباره المسؤول عنهم تجاه المستويات الإدارية الأخرى إلا أن هذا الأسلوب يتعرض للانتقاد بسبب الاعتماد على تقديرات شخصية للرئيس التي قد لا تخلو من الانحياز والتسلط أو العشوائية في تحديد التقييم المطلوب لمرؤوسيه. ويقترح البعض عناصر معينة يلتزم بها المشرف في التقييم كالتالي:

- إن أية تعديلات في تعويضات المرؤوس ينبغي أن تكون مبنية على التقديرات التي يحصل عليها.
- أن تبنى التقديرات على الأداء الفعلي.
- أن تطبق المعايير بشكل منظم على أداء العاملين.
- ينبغي جمع المعلومات حول الأداء وتحليلها قبل عملية التقدير والقياس.
- أن يتم الاتصال والمكاشفة حول نتائج القياس بين الرئيس والمرؤوس وجها لوجه [2].

ب- المرؤوسيــــن:

هم أحد المصادر المستخدمة في تقييم أداء الرؤساء، إذ أن المرؤوسين على صلة كبيرة مع الرؤساء ويعرفون جيداً أداء رؤوسائهم وخاصة فيما يعود لإدارتهم للعملية الإدارية (التخطيط، التنظيم القيادة والرقابة) والتي تقع في صلب صلاحيتهم ومسؤولياتهم، كما أن المرؤوسين قادرون على اكتشاف بعض مشاكل الإدارة التي تواجه الرؤساء، وبإمكانهم بالتالي تقييم هؤلاء الرؤساء

---

[1] سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، مرجع سابق، ص 268.

[2] حنا نصر الله، ، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2002، ص172.

بالتجرد في حال وفرت لهم المؤسسات الاستقلالية والثقة، مما يساعد على كبح جماح العقوبة التي قد يلوح بها الرؤساء بعد مرحلة التقييم[1].

ج- الزملاء:

هناك أنظمة تشترط أن يتم تقييم الفرد ليس من قبل رئيسه بل من قبل مجموع العاملين في الوحدة الإدارية، بحيث يقيم كل فرد الآخرين، وتكون النتيجة تقييم كل فرد هي متوسط تقييم زملائه له [2].

هناك مخاطر في استخدام هذا المصدر على المستوى التنظيمي الأدنى، لأنه يفسد العلاقات الاجتماعية داخل العمل [3].

د- تقييم الفرد لذاتـــه:

تسمح بعض أنظمة التقييم للموظفين أن يقيموا أنفسهم، والذين يؤيدون هذا المصدر في التقييم يقولون أنه يوفر مناخاً طيباً لتحسين الأداء، وذلك لأن الفرد يسجل آراءه الشخصية والاحتمال الأكبر أن يكون أقل مقاومة للتغيير منه إذا كانت الآراء والتوصيات من رؤساءه، وأن يبذل مجهوداً واضحاً لتحسين الوضع بالنسبة للبنود الضعيفة أو المتوسطة، كما سجلها عن نفسه. أما الذين يعارضون هذا المصدر فإنهم يقولون أن تقييم الفرد لذاته لا يمكن أن يكون نظاماً مستقلا، فلا بد أن يكون مكملا إذا كان له أن يوجد أساسا، كما أنه لا يصلح إلا في حالة التقييم من أجل التنمية وليس من أجل الترقية أو العلاوات [4].

هـــ- التقييم من قبل الزبـــائن:

تستخدم بعض المنظمات تقييم الزبائن لبعض العاملين لديها، خاصة الذين يعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أدائهم، وهذا يشمل الباعة والمسوقين[5].

فالعميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظّف والحكم على أدائه ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للحصول على المعلومات بشان الأداء. لقد تبنت العديد من المنظمات الخدمية أنظمة لتقييم الأداء تستند إلى وجهات نظر العملاء في أداء العاملين[6].

---

[1]- إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية (من منظور إستراتيجي)،دار النهضة العربية بيروت،2002،ص391

[2]-سعاد نايف البرنوطي، مرجع سابق، ص 395.

[3]-أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، مصر، 2004، ص 292.

[4]-عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين،ج1 ، مرجع سابق، ص 116.

[5]- سعاد نايف البرنوطي، مرجع سابق، ص 395 .

[6]- جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 446.

2- توقيــت تقــييـــم الأداء (متى يتم التقييـــم):

إن معدل التكرار الاعتيادي لتقييم الأداء الرسمي هو عادة مرة أو مرتين كل عام و يجب أن يكون التكرار بالطبع مرتبطاً بجدول تخطيط التقييم، وأن يكون مرناً بالقدر الكافي كي يستوعب أية مواقف استثنائية،فالعاملون الذين عينوا حديثاً أو الذين أعطوا عملا جديداً على سبيل المثال يجب تقييم أدائهم على فترات زمنية قصيرة مثل:كل ثلاث أشهر، كل ستة أشهر وبعد ذلك سنوياً [1].

في حين تتم عملية تقييم الأداء في كثير من المؤسسات على الأقل مرة أو مرتين في السنة فإن البعض الآخر من المؤسسات يقيم أداء الأفراد مباشرة بعد الانتهاء من كل مشروع من مشاريع المؤسسة التي أنجزها الأفراد.

و قد أظهرت الدراسات أن الأفراد قد يشعرون بأن تقييم أدائهم لمرة واحدة أو لمرتين ليس كافياً خاصة في حال أتت نتائج التقييم غير إيجابية ولأسباب خارجة عن إرادة الأفراد، بحيث لم يتلق الأفراد الاسترجاع الكافي عن مكامن ضعفهم والهادف إلى مساعدتهم على تحسين وسائل وطرق الأداء[2].

3- إجراءات التقييـــم:

بعد تحديد من الذي يقوم بالتقييم ومتى لا بد من إتباع إجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية وأهم إجراء هو المقابلة للأفراد العاملين لإمدادهم بالمعلومات التي تهمهم، والتي يستفيدون منها في تحسين أدائهم مستقبلا، وهذه المقابلة تدعى بـــ: "مقابلة التقييم".

المطلب الثـــاني: أخطاء تقييـــم الأداء

هناك العديد من الأخطاء التي تصاحب عملية تقييم الرؤساء لأداء مرؤوسيهم نذكر منها :

1- أخطاء التحيز الشخصي :

يتأثر تقييم العامل أحيانـــا بالتحيز الشخصي للرئيس، مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للعامل. ونستطيع أن نقلل من هذا التحيز بأن نشرك الآخرين في عملية التقييم، خاصة هؤلاء الذين لديهم معرفة بمستوى أداء العامل، فمثلا يمكن للمقيم أن يدع رئيسه يراجع ويدقق تقييمه النهائي

---

[1]- ماريون أي هاينز، ترجمة محمود مرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 185.

[2]- إبراهيم حسن بلوط، مرجع سابق، ص 393.

أو يدعو خبير مختص لمراجعة تقييمه لأداء العاملين. كما يمكن التقليل من التحيز من خلال تعدد التقييمات لأداء العامل من قبل أكثر من مدير ثم تصل على تقرير موحد من خلاله الاجتماع مع من يقومون بالتقييم[1].

2- أخطـــاء الهالة :

يتمتع كل شخص بهالة وسمعة معينة قبل الالتحاق بعمله أو بعد الالتحاق به، وغالباً ما يحكم على الشخص من خلال ذلك لا من خلال الواقع، وقد تكون الهالة ناجمة عن تفوقه، وعن حسن أدائه في مجال معين دون غيره، فيحكم عليه في بقية مجالات نشاطه وفق تأثيره، دون الاهتمام بالتقييم الصّحيح تبعاً للمجالات المختلفة [2] .

3- أخطـــاء تقديـــر الوســـط :

مهما كانت معايير التقييم التي يستخدمها الرئيس، فقد يقيم مرؤوسيه في مدى متوسط وتشيع هذه الأخطاء، كلما افتقرت طريقة التقييم للدقة والموضوعية والأسس السليمة، فيميل الرئيس للحكم الوسط ليغطي قصور أسس التقييم، وبتأثر مثل هذه الأخطاء يتضاءل الفرق بين مستوى أحسن موظّف وأسوء موظف، وتنتهي قيمة وغرض تقييم الأداء [3].

4- أخطاء الانطبـــاعات المسبقـــة :

يجب أن لا يتأثر تقييم الرئيس لأداء المرؤوس بالانطباع الذي يتركه العامل لديه فالانطباع الأول عادة لا يمثل الأداء الفعلي خلال الفترة كلها، لذا يجب أن يقتصر التقييم الحالي على المساهمة الفعلية في الفترة الحالية، ولا يجب السماح لسمعة العامل من حيث الأداء سواء كانت جيدة أم سيئة بالتأثير على التقييم الحالي [4].

5- التأثر بآخـــر تقييـــم :

قد يركز المشرفون على التقييمات السابقة للموظفين، ولا يهتمّون بالأداء الحالي أو المتوقع لهؤلاء الموظّفين، فيتجه المشرفون لتقييم مرؤوسيهم طبقاً لآخر تقرير عنهم، فإذا كان تقرير موظف في الفترة السابقة ممتاز فيعد ممتازاً أيضاً في الفترة الحالية، حتى لو كان مستوى أدائه قد انخفض عما كان وإذا كان تقرير موظّف آخر في الفترة السابقة ضعيفاً، فيعده المشرف ضعيفاً

---

[1]- زهير ثابت، مرجع سابق، ص 203.

[2]- محمد مرعي مرعي، دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات، دار الرضا للنشر، دمشق، 2001، ص 38.

[3]- أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 395.

[4]- زهير ثابت، مرجع سابق، ص 205.

في الفترة الحالية، حتى لو كان الموظف قد حسن من أدائه بعد التقرير السابق [1].

6- أخطـــاء النســـيان:

فمعظم التقديرات عن المرؤوسين تعد لتغطي فترة ماضية غالباً ما تكون سنة، وعادة ما تمثل المستوى الأوسط أو العام للأداء خلال تلك الفترة. ويميل بعض الرؤساء لتأسيس تقديراتهم على ما يسهل تذكره، أو على التصرفات الأكثر حداثة للمرؤوس. وهذا قد لا يعبر تماما عن خصائص أدائه في الفترة السابقة كلها لاسيما إذا كان هذا المرؤوس يدرك وقت إعداد تقرير التقييم فيتعمد أن يبدو مثالياً في هذا الوقت أو قبله بقليل [2].

7- المبـــالغة في التقييـــم:

يميل بعض الرؤساء إلى الاتجاه نحو المبالغة في عملية التقييم، فقد يأتي التقييم من بعض الرؤساء لجميع الأفراد مرتفعاً بينما يأتي من البعض الآخر منخفضاً، وهذا يرجع إلى نظرة الرؤساء إلى العاملين تحت إشرافهم نظرة متطرفة سواء بالتقديرات العالية، أو بالتقديرات المنخفضة [3].

المطلـــب الثـــالث: مقومات فاعليـــة تقييم الأداء:

يمكن تجنب أخطاء التقييم أو تخفيف حدتها بشكل ملحوظ من خلال هيكل النقاط التالية، التي يمكن اعتبارها أيضا مقومات لفعالية نظام تقييم الأداء [4]:

1- تحديد أهداف واضحة للمنظمة ولكل وحدة تنظيمية.

2- تهيئة نظام فعال للمعلومات عن أهداف ومعايير ومجالات التقييم ونتائجه.

3- تهيئة نظام فعال للاتصالات ييسر نقل وتحديث المعلومات بين أطراف التقييم (الرئيس، المرؤوس إدارة الموارد البشرية).

4- وصف سليم للوظائف يحدد ما يتوقع من الموظّف عمله، وما يعد تفوقاً وتجاوزاً لواجبات الوظيفة.

5- معايير موضوعية دقيقة للتقييم تبعده عن الاعتبارات الشخصية كلما أمكن.

6- طريقة أو طرق سليمة لتقييم الأداء.

---

(1)- علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد (منهج تحليلي)، مكتبة عين شمس، مصر، ج 1، 1975، ص 383.

(2)- أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 354.

(3)- محمد بن سليمان الضبعان، تقييم الأداء الحلقة المهمة في سلسلة إدارة الموارد البشرية، إدارة البحوث والدّراسات،أنظر الموقع: 2005/09/09، asa..htm http://www.Shura.gov.saar.abicsitemajalah60der

(4)- أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 356.

7- تدريب كافة الرؤساء على كيفية إجراء التقييم، ومقابلة التقييم، وفهم سلوكيات الأفراد، وتحديد الأهداف والمعايير الرقابية، ويمكن استخدام أسلوب المختبرات كمدخل تدريبي مناسب في هذا الصدد، حيث يمكن تعريض الرؤساء لأنماط سلوك معينة للمرؤوسين وجعلهم يتفاعلون معها من خلال تمثيل الأدوار كرؤساء مقيمين مع تسجيل الجلسة على شريط فيديو ليعرض ويحلل بعد ذلك، ويتعرف كل رئيس على نقاط الضعف في أسلوب تقييمه والتي تحتاج لاهتمام وترشيد، كما يتيح هذا التدريب للرئيس أساساً موضوعياً للتقييم الفعال للنوعيات المختلفة من المرؤوسين سواء الذين يرأسهم فعلاً أو الذين لم يتعامل معهم، ويمكن أن يتعامل معهم فيما بعد، كما يمكن أن يتضمن التدريب دراسة حالات تتناول طريقة أو طرق للتقييم ثم تناقش مدى صلاحيتها وتقدم أمثلة افتراضية لمرؤوسين ويقوم كل رئيس بتقييمهم، ثم يناقش الرّؤساء تقييماتهم وأسباب اختلافها وينتهون لتحديد أنسب طرق التقييم.

8- اتصال فعال بين الرئيس والمرؤوسين يساعد على خلق علاقة متبادلة تتسم بالوضوح والصراحة وتقبل النقد الموضوعي.

9- مشاركة المرؤوسين في اتخاذ قرار التقييم، وبالتبعية في تحديد الإحتياجات التدريبية.

10-دورية التقييم على مدار العام، حيث يكون كل ثلاث أو أربعة شهور، فيتسنى للمرؤس معرفة ما قد يكون من قصور في أدائه أولا بأول ليبادر إلى تداركه وذلك بدلاً من أن يفاجأ بتقرير ضعيف أو جيد في نهاية العام، وحتى لو لم يكن التقييم الرسمي دورياً فيجب أن يبادر الرئيس لإعلام مرؤوسيه بما يراه قصور، فيناقشه فيه أولا بأول ويوجهه إلى تداركه.

11-جعل تقرير تقييم الأداء علنياً وليس سرياً، بحيث يستطيع الموظّف أن يتعرّف على نقاط قوته وضعفه، بحيث يبادر إلى تفادي نقاط الضعف، وتعزيز نقاط القوة.

المطلب الـــرابـــع: مـــقـــابلة تقييم الأداء:

تعريف مقابلة تقييم الأداء:

تعرف مقابلة تقييم الأداء "بأنها نموذج معين من المعاملة تحدث بين شخصين محددين أحدهما المقوم (الرئيس المباشر) والثاني الشخص الخاضع لعملية التقييم وهو المرؤوس، وذلك بهدف المناقشة وتبادل الرأي حول نقاط الضعف في أدائه، ووضع الحلول والوسائل لعلاجها وتدعيم نقاط القوة لديه للاستفادة منها بشكل أكثر وتحسين الأداء مستقبلاً" [1].

---

[1]- عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 428.

"ويقصد بعملية مقابلة تقييم الأداء عملية التفاعل الاجتماعي الهادف ما بين طرفين أحدهما هو القائم بالمقابلة والآخر هو المقابل، وفيها يتم توصيل معلومات وبيانات معينة من خلال حوار قائم على التبادل اللفظي والحركي بين الطرفين أثناء لقائهما وجهاً لوجه" [(1)].

أنــواع المقــابلــة:

للمقابلة ثلاثة أنواع [(2)]:

1- **مقابلة الإخبار والإقناع**: يقدم الرئيس تقييمه ورأيه في أداء مرؤوسيه ويحاول أن يقنعهم به بعد أن يدعمه بالحجج والأدلة، وهذا النوع من المقابلات يثير النقاش والخلاف إذا ما كان التقييم سلبياً، وغالباً ما لا يتقبل المرؤوس النقد إلا في حالات نادرة (حداثة الخبرة مثلاً)، وقد يشعر المرؤوس بالإحباط، إذ لا تكون لديه في معظم الأحيان فرصة كافية للتعبير عن رد فعله ورأيه، كما أنها لا تثير لديه حماسة ذاتية للتطور.

2-**مقابلة الإخبار والإنصات**: يقدم الرئيس تقييمه ورأيه في أداء المرؤوس، ويتلقى رد فعله وينصت له، ويتخذ هذا الرّد الطّابع الدّفاعي في حالة التقييم السلبي للأداء، ويمثل إنصات الرئيس وسيلة للتخفيف من إحباط المرؤوس، ولامتصاص مشاعره السلبية، وتكون حماسته الذاتية للتطور والنمو محدودة.

3-**مقابلة حل المشكلات**: يشارك المرؤوس بدور كبير في تقييم الأداء، وفي الكشف عن مجالات التطوير والتحسين، ويأخذ الحوار وتبادل الرأي طابعاً إيجابياً بناءاً من خلال العلاقة الديمقراطية التي تسود المقابلة، ويكون التركيز على كيفية التغلب على العقبات التي تعترض الأداء لا على التقييم ذاته، وينصب الاهتمام على كيفية التحسين والتطوير المستقبلي استناداً إلى مقترحات ومبادرات من المرؤوس خلال المقابلة.

فــوائــد المقــابلة:

1- تعطي للمرؤوس فكرة واضحة عن طريقة أدائه للعمل مع بيان وشرح أوجه الضعف فيها ومناقشة سبل تحسينها.

2-وسيلة لإزالة أوجه الخلاف التي قد تنشأ بين الرؤساء ومرؤوسيهم أثناء العمل، وتجعل كل منهما يفهم الآخر بشكل أفضل، مما يؤدي إلى إرساء أسس لعلاقات طيبة بين الرئيس و مرؤوسيه.

3-تسمح للرئيس توضيح مستوى الأداء المطلوب، وشرح أهداف العمل، ومطالبه.

[(1)]- زهير ثابت، مرجع سابق، ص 137.

[(2)]-نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 242.

4-لا تجعل الموظف يتقبل حكم المقيم (رئيسه) دون اقتناع.

5-إنَّ إعلان النتائج للعاملين ومناقشتها معهم يزيد من ثقتهم في تقييم الأداء، إذ أنه يزيل الشك لديهم حول عدالته الذي تخلقه السريّة.

6-عند اطّلاع الفرد على حقيقة أدائه ومعرفته أن كفاءته في العمل منخفضة، تتولد عند حينئذ لديه رغبة كبيرة لتحسين أدائه، ويقتنع بفائدة التدريب الذي كان يعتقد أنه ليس بحاجة إليه، وأنه عبء عليه تأديته.

7-توافر العدالة لأن النتائج ستكون موضع مناقشة بين المقيم ومن قيم أدائه (الرئيس و مرؤوسيه) وهذا ما يجعل الأول أكثر جديّة وعدالة في تقييمه [1].

8-استعراض الأداء الماضي للعامل، واطلاع العامل على نتائج عمله.

9-مناقشة العامل في طرق تحسين الأداء المستقبلي[2].

دور المقيـــم في مقـــابلة الأداء [3]:

1-قبـــل المقـــابلـــة:

- الاتصال المستمر بالمرؤوس، وتوجيهه وتزويده بمعلومات مركزة.
- تدرب على تقييم الأداء وتطوير مهارة ملاحظة السلوك.
- الإعداد الجيد و جمع المعلومات اللازمة للمقابلة.
- اختيار المكان والوقت المناسبين للمقابلة.
- إعلام المرؤوس بمكان ووقت المقابلة وتشجيعه على الإعداد لها.

2-أثنـــاء المقـــابلة:

- التمهيد للقاء في بداية المقابلة وتشجيع مشاركة المرؤوس.
- الحكم على الأداء وليس على شخصية المرؤوس.
- ذكر الجوانب الإيجابية والسلبية في أداء المرؤوسين وإشراك المرؤوس في طرح هذه الجوانب.
- توفير مشاركة المرؤوس في التشخيص واقتراح لسبل التحسين.
- وضع أهداف مستقبلية لتحسين الأداء بالاتفاق مع المرؤوس.

---

(1)- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 427.

(2)- علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق ، ص 405.

(3)- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية(مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعية اسكندرية،مصر، 2004، ص 392.

3-بعد المقـــابلـــة:

-الاتصال المستمر بالمرؤوس ومساعدته ومعاونته في التغلب على العقبات وتزويده بمعلومات عن الأداء.

-تقييم التقدم نحو الأهداف دورياً.

-ربط المكافآت والحوافز بمستوى الأداء.

دور المـــــرؤوس في مقابلة الأداء:

يتلخص دور المرؤوس الذي جرى تقييم أدائه بالنقاط التالية:

-أن يسأل ويستفسر عن ما يشاء من مبررات توضح له سبب تقييمه بتقدير معين، لتكون لديه القناعة به.

-أن لا يدخل المقابلة و في نفسه شعورا عدائيا بل يدخلها بصدر مفتوح و ليس مشحونا.

-أن يصغي جيدا لمشاكل أدائه بشكل جيد.

-أن يكون جريئاً يعترف بأخطائه.

-أن يفصح لرئيسه عن ما كان يتوقعه من تقييم أدائه [1].

مشـــاكـــل مقـــابلة الأداء:

-إن نقد الرئيس لأداء مرؤوسيه قد ينظر إليه من قبل المرؤوس على أنه إضعاف لمركزه الوظيفي وتهديداً لأمنه واستقراره، مما قد يولد مناخاً سلبياً يجعل من الصعب على المرؤوس الاستفادة من المقابلة وكيفية تصحيح أخطائه.

-من الصعب في بعض المواقف على الرؤساء أن يغيروا من سلوكيات العاملين، كبار السن أو الذين سيتركون الخدمة بعد سنوات قليلة.

-أثبتت تجارب بعض الشركات أن النقد الذي يوجه لأداء العاملين قد يحدث أثراً سلبياً على أدائهم وإنتاجهم، كما يؤدي على فتور العلاقة ما بين المرؤوسين والرؤساء.

-يعتقد بعض الرؤساء أن علاج مشاكل العاملين لا يدخل في عملهم الأساسي المكلفين به من قبل الشركة.

-تعتمد مقابلات تقييم أداء العاملين على المقابلة الشخصية وهي مكلفة من حيث الوقت الذي تستغرقه المقابلة بالنسبة للرئيس والمرؤوس، والوقت اللازم لتحليل بيانات المقابلة [2].

---

[1]- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 430.

[2]- زهير ثابت،مرجع سابق، ص 152

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء على مفهوم تقييم الأداء العاملين (الأفراد)، بدءا بشرح المصطلحات المكونة له وهي الأفراد، الأداء و التقييم، كما حاولنا اقتراح تعريف خاص بنا لهذا المفهوم من خلال استعراض بعض التعاريف المعروفة، فكان التعريف المقترح هو" تقدير كفاءة أداء العاملين لعملهم وسلوكهم وهو نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل من خلال الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها خلال فترات زمنية محددة ومعروفة كما أن تقييم الأداء يساعد الإدارة على إتخاذ القرارات بشأن العامل وإرشاده إلى مواضع القوة والضعف".

بعد تحديدنا لمفهوم تقييم أداء الأفراد العاملين حاولنا استعراض أهم فوائد هذا النظام والتي منها رفع الروح المعنوية، تقييم سياسات الاختيار والتدريب بالإضافة إلى استخدامه في مجالات أخرى مثل ترقية والتعيين ، و تحديد الاحتياجات التدريبية.

وانتقلنا بعد ذلك إلى شرح عوامل التقييم التي يتم على أساسها تقييم أداء الفرد مثل كمية الإنتاج ونوعيته بالإضافة للعوامل شخصية. انتقلنا بعد ذلك إلى عرض خطوات التقييم والتي لخصناها في تحديد معايير الأداء، نقل التوقعات، قياس الأداء مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري وأخيرا الإجراءات التصحيحية .

في نهاية الفصل قمنا بعرض لأهم الطرق التقييم المتبعة في التقييم والتي قسمناها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة، ثم تطرقنا إلى إدارة عملية التقييم من خلال استعراض بعض الجوانب الأساسية المتعلقة بالتطبيق الفعلي لعملية التقييم، أما أخر نقطة تم تناولها في هذا الفصل فكانت مقابلة تقييم الأداء التي تجمع بين الرئيس و مرؤوسيه بهدف مناقشة وتبادل الرأي حول نقاط الضعف ووضع الحلول والوسائل لعلاجها وتدعيم نقاط القوة.

تمهيد:

يحتل التدريب الصدارة في أولويات المنظمات الحديثة الحكومية منها والخاصة وذلك للقناعة بأن التدريب هو أحد المقومات الأساسية التي تساعد على تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة التي تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وهو ما يعني قدرة المنظمة على الوصول إلى أهدافها بأقل التكاليف والجهد معا. وعلى هذا الأساس شهدت السنوات الأخيرة إهتماما كبيرا بالتدريب من قبل مختلف المنظمات الحكومية والخاصة على حد سواء، واقر المسؤولون فيها أهمية وفائدة التدريب في رفع كفاءة أداء وإنتاجية العاملين وبالتالي التأثير الإيجابي على أداء المنظمة، ومن هنا زاد استثمار المنظمات في التدريب وارتفعت نسبة مخصصاته في الميزانيات والبرامج، إلى الدرجة التي أصبحت فيها مخصصات التدريب تشكل جزءا رئيسيا في ميزانية المنظمة.

سينصب اهتمامنا في هذا الفصل على تحديد طبيعة التدريب وكيفية القيام به مبتدئين بتحديد رأس المال البشري وأهميته [*]، بعدها سنقوم بتقديم مجموعة من التعاريف للتدريب وتبيان العناصر المشتركة بينها ثم محاولة اقتراح تعريف يكون أكثر قبولا نلتزم به في دراستنا هذه.

بعد تعريف التدريب والتفريق بين هذا المصطلح وبعض المصطلحات الأخرى المشابهة نتطرق إلى الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها جراء عملية التدريب وكذا الخطوات التي تتبعها في ذلك والتي تتمثل بصفة خاصة في جمع وتحليل المعلومات، تحديد الاحتياجات التدريبية تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية وأخيرا تقييم البرامج التدريبية.

وفي نهاية الفصل سنتطرق إلى اتجاهات التدريب المعاصر و إلى العلاقة بين تقييم أداء الأفراد والتدريب الذي يعد صلب هذه الدراسة.

---

[*] - "تحديد رأس المال البشري وأهميته في المنظمة" كان ضمن محاور "الفصل الأول" في الخطة المبدائية إلا أننا إرتأينا بعد ذلك إدراجه مع الفصل الخاص بالتدريب لتبيان العلاقة الارتباطية بين التدريب وكفاءة ومهارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: التدريب (الإطار المفاهيمي)

المطلب الأول: أهمية الموارد البشرية في المنظمة:

الموارد البشرية هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون في المنظمة في وقت معين. ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، إتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية [(1)] .

المورد البشري يعتبر المصدر الأساسي للقدرات التنافسية حيث يحدد مستواها ومداها وإستمراريتها. كما يمارس المورد البشري المتميز عددا من الأنشطة الحاسمة في تحديد مستوى تقدم الإنتاج وخصائصه التنافسية بإستثمار ما يتمتع به من قدرات ذهنية ومهارات علمية وطاقات للابتكار والإبداع، ومن ثم تكون مساهماته هي الآلية الرئيسية لاستثمار ما يتاح لمنظمات الإنتاج من إمكانيات مادية و تمويلية وفرص تسويقية.

فالمورد البشري بالتالي يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال إستخدام مهاراته ومعرفته وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والإستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة [(2)].

إن الإهتمام بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة لم يعد يصدر عن إتجاه إنساني بمفهوم الداعين إلى ما يسمى بالعلاقات الإنسانية أي رعاية البشر وإحسان معاملتهم، ولكن الإهتمام يصدر الآن عن اقتناع علمي بالدور الرائد الذي يقوم به المورد البشري في صنع التقدم وتحقيق الإنجازات العلمية والتقنية والإنتاجية التي غيرت ملامح الحياة جميعا، وبذلك تتعامل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مع الإنسان بإعتباره المورد الأكثر ندرة والأعلى قدرة في إنتاج القيمة المضافة وهي مصدر العوائد لرأس المال والعمل [(3)].

المطلب الثاني: تعريف التدريب.

لقد تعددت تعاريف التدريب بتعدد المؤلفات الصادرة في هذا المجال، و سنحاول فيمايلي استعراض البعض منها :

---

(1)- حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص25.
(2) - راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية،الدار الجامعية، مصر، 2001، ص29.
(3) - علي سلمى، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 118.

1-التدريب هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما [1] .

2- يعرف التدريب بأنه مجموعة من النشاطات المصممة و الموجهة، إما لرفع مستوى مهارات و معارف و خبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم و تصرفاتهم أو سلوكياتهم [2].

3-يعتبر التدريب عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا و يتم في الوظائف التي يمكن أن تحدد مكوناتها و أنشطتها بشكل دقيق عادة، و التدريب هو تطبيق المعرفة، و يمكن الأفراد من الإلمام و الوعي بالقواعد و الإجراءات الموجهة و المرشدة لسلوكهم، و هو إذن عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج [3] .

4-التدريب هو عملية تعلم، تتضمن اكتساب مهارات، و مفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد. و تقع المسؤولية الأولى لتدريب الفرد الجديد بصفة عامة على الرئيس المباشر له و في بعض الأحيان تفويض مسؤولية هذا التدريب إلى عامل من العمال أو فرد من الأفراد القدامى ذو خبرة في المنظمة [4].

5-يعرف التدريب بأنه ذلك النشاط الإنساني المخطط له والذي يهدف إلى إحداث تغيرات في المتدربين من ناحية المعلومات والمهارات والخبرات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك [5] .

6-التدريب هو عملية تغير في نمط تفكير وسلوك المتدرب في ضوء الاحتياجات و المشاكل الفعلية التي تواجه العمل [6].

من التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج النقاط التالية :

-أن التدريب هو نشاط إنساني.

-أن التدريب هو نشاط مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية .

-أن الهدف من التدريب هو رفع مستوى مهارات و معارف و خبرات الأفراد أو تعديل في ميولهم و تصرفاتهم أو سلوكياتهم.

---

[1] - السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، إيترك للطباعة وللنشر والتوزيع، مصر، 2001 ،ص52.

[2] - إبراهيم حسن بلوط،مرجع سابق ، ص236.

[3] - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998، ص307.

[4] -راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، مرجع سابق، ص 163.

[5] - مخلوفي عبد السلام، روشام بن زيان، الإتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري "التدريب الموجه بالأداء" ملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية،جامعة ورقلة، 09، كلية الحقوق وعلوم الإقتصادية 9-10 مارس 2004، ص 187.

[6] - أمين ساعي، هوم التدريب الألفية الثالثة
Http://bab.com.sa/articles /full-article.cfm.11/09/2005

-أن مسؤولية التدريب تقع على الرئيس المباشر للفرد، وفي بعض الأحيان تفوض المسؤولية إلى عامل من العمال أو فرد من الأفراد القدامى ذوى خبرة في المنظمة .

-أن التدريب نشاط مستمر .

من خلال النقاط السابقة يمكن اقترح التعريف التالي للتدريب :

"التدريب هو نشاط إنساني مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى مهارات و معارف وخبرات الأفراد أو تعديل في ميولهم و تصرفاتهم و سلوكياتهم،و تقع مسؤولية التدريب على الرئيس المباشر للفرد".

بعد استعراض مجموعة مختلفة من التعريفات للتدريب وتحديد النقاط الرئيسية في هذه التعريفات ومحاولة تقديم تعريفا يضم جميع النقاط الرئيسية نحاول فيمايلي استعراض بعض المصطلحات التي لها علاقة بالتدريب وهذه المصطلحات هي :

1-**التعــليـــــم**:يقصد بالتعليــم اكتساب الشخص المعرفة والمهارة لتطوير عاداته واتجاهاته [1].

من الناحية العلمية يمكن التمييز بين التدريب و التعليم من حيث أن التعليم يعتبر أوسع نطاقا و يتم داخل المؤسسات الأكاديمية مثل المدارس و المعاهد و الكليات، ويستهدف في النهاية توسيع مدارك الفرد ومجالات المعرفة لديه، في حين يعتبر التدريب ضيقا من حيث النطاق ويستهدف تنمية قدرات الفرد في مجال أو مجالات محددة للعمل. من ناحية أخرى يعتبر عائد التدريب مباشر أي يتحقق في أجل قصير، بينما التعليم يتحقق في أجل طويل. ومن وجهة النظر الوظيفية، عادة ما يتزامن التدريب والتعليم من حيث يتم البدء بتعريف الفرد الجوانب الوظيفية وأصول الممارسة الصحيحة وعلاقتها بالوظائف الأخرى ،ثم بعد ذلك تتم تنمية مهارات وقدرات الفرد من خلال التدريب لضمان حسن أدائه للعمل [2].

2-**التنميــــــــة** :تعرف التنمية بأنها اعداد وتطوير الأفراد لاستلام مسؤوليات مختلفة و أوسع داخل المستويات الإدارية التسلسلية [3].

و على الرغم من تشابه التدريب والتنمية من حيث الوسائل المستخدمة في التعليم، إلا أن المدى الزمني لكل منهما يختلف عن الأخر، فالتدريب موجه بالحاجة اليومية، ويركز على وظيفة

---

[1] - بلقاسم سلاطنية،على غربي، إسماعيل قيرة ،تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة،2001، ص108.

[2] - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص333.

[3] - إبراهيم حسن بلوط، مرجع سابق، ص 236.

الفرد الحالية ويستهدف تنمية المهارات و القدرات التي تساهم بشكل واضح في تطوير الأداء الحالي في الوظيفة الحالية، أما تنمية العاملين، فتركز على الوظائف المستقبلية في التنظيم [(1)].

فتسعى عملية التنمية إلى توسيع مهارات الفرد وتنميتها لإعداده لأداء أعلى مستوى من أدائه الحالي، أي أن العملية تركز على الأعداد المستقبلي للفرد .

هناك من يفرق بين التدريب والتنمية على أساس المستوى الإداري، حيث أن التدريب يخصص للعاملين في المستويات الأدنى، بينما تخصص برامج التنمية للمستويات الإدارية العليا [(2)].

المطلب الثالث :مبادئ وأهمية التدريب

أولا:مبادئ التدريب الفعال: هناك عدد من المبادئ أو الأسس التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي بالمنظمة، وذلك حتى تتحقق فعالية التدريب ومن أهم هذه الأسس مايلي[(3)] :

1-التدريب نشاط مستمر وليس كماليا لفترة معينة: والقصد هنا أن التدريب ليس أمر كماليا تلجأ إليه الإدارة أو تتصرف عنه باختيارها ولكن التدريب نشاط ضروريا، فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة، تأتي عملية الإعداد والتهيئة، التي تهدف إلى تعريف الفرد بالعمل المسند إليه من خلال تنظم مقابلات للفرد الجديد مع المسؤولين في إدارة الموارد البشرية والمشرف عليه، وتتم هذه المقابلات في الفترة الأولي من التحاقه بالعمل، كما تلجأ بعض المنظمات إلى إتباع ما يسمى بنظام الزمالة أو الرعاية، الذي يقصد به أن يتولى زمالة الموظف الجديد ورعايته أحد العاملين القدامى في المنظمة وينبغي أن يتوافر فيه شروط معينة .

كذلك تعد البرامج التدريبية للعاملين القدامى بالمنظمة لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم التكنولوجي، وتساعد في تحسين قدراتهم على إنجاز العمل، وتمكنهم من الإحاطة بالأساليب والاتجاهات الفنية والمهنية المحيطة بأداء العمل .

كذلك تعد البرامج التدريبية للعاملين المرشحين للترقية بهدف إكسابهم قدرات ومهارات تمكنهم من النهوض بمسؤوليات وأعباء الوظائف ذات المستوى الأعلى المرشحين للترقية إليها .

وتعد برامج التدريب للعاملين بصفة عامة إذا طرأت تعديلات على أنظمة العمل وإجراءاته وتساعد هذه البرامج على مواجهة هذه التعديلات الجديدة .

وأخيرا تعد برامج تدريبية للعاملين الحالين إذا ما تكشفت ظواهر تنم عن تغيير في العادات والسلوك .

---

(1) - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص333.

(2)- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سابق، ص 224.

(3)-صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، مرجع سابق، ص ص :213 -217 .

2-**التدريب نشاط متغير ومتجدد**: يقصد بذلك أن التدريب يتعامل مع متغيرات عديدة من داخل وخارج المنظمة، ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب، وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد هو الأخر، فالإنسان الذي يتلقى التدريب عرضة للتغير في عادته وسلوكه وكذا في مهاراته والوظائف التي يشغلها المتدربون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل، وكذلك تصبح إدارة التدريب مسؤولة عن تجديد وتطوير النشاط التدريبي .

3-**التدريب نشاط إداري فني**: فالتدريب باعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوافر فيه مقومات العمل الإداري الكفء، ومنها وضع الأهداف والسياسات، إعداد الخطط والبرامج وتوافر الموارد المادية والبشرية وأخيرا توافر الرقابة المستمرة .

كذلك يعتبر التدريب عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة وأهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد المناهج والمواد العلمية، وأيضا خبرة في تنفيذ البرامج التدريبية ومتابعتها وتقييمها .

4-**التدريب له مقوماته الإدارية والتنظيمية**:حيت يستند التدريب إلى مقومات إدارية وتنظيمية منها:

- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة .
- توفر الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل .
- توافر نظام سليم لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءتهم، حتى يمكن استنتاج الإحتياجات التدريبية بدقة وموضوعية .
- توافر نظام الحوافز المادية والمعنوية يربط بين التقدم الوظيفي والمزايا وأشكال التقدير المادي والمعنوي التي يحصل عليها العامل من ناحية وبين أدائه الوظيفي من ناحية أخرى.

5-**التدريب نظام متكامل** :ويقصد بذلك أن هناك تكامل وترابط في العمل التدريبي، فالتدريب ليس نشاط عشوائيا من جانب، كما أنه لا ينبع من فراغ و لا يتجه إلى فراغ من جانب أخر .

ويمكن إيضاح أشكال التكامل في نظام التدريب كمايلي:

أ)التكامل في مدخلات التدريب أي المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب وهي :

- الأفراد المطلوب تدريبهم .
- الخبرات والمعارف والمعلومات المطلوب إكسابها للمتدربين .
- القائمين بالعمل التدريبي من مدربين ومسؤولين آخرين .
- المشكلات التي تعاني منها المنظمة .

ب)التكامل في الأنشطة التدريبية وهي الإجراءات التي تقوم بها إدارة التدريب من أجل الأداء الأمثل للوظيفة التدريبية وتتمثل هذه الأنشطة في مايلي :

- توصيف وتحليل الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية.
- توصف وتحليل العمليات والإجراءات .
- توصف وتحليل سلوك الأفراد وتقييم أدائهم .
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تصميم البرامج التدريبية .
- تنفيذ البرامج التدريبية.
- متابعة وتقييم النشاط التدريبي .

ج)التكامل في نتائج التدريب حيث ينبغي أن يتوفر قدر كاف من التكامل والتوازن بين هذه النتائج وهي :

- النتائج الاقتصادية المتمثلة في انخفاض النفقات وتحسين النتائج وخفض الوقت اللازم للأداء العمل.
- النتائج السلوكية المتمثلة في السلوك الجديد للمتدربين وعلاقتهم الإنسانية أفضل واقبلاهم وتحمسهم للعمل .
- النتائج البشرية و التي تتمثل في إعداد متزايدة من العاملين الذين تتوافر لديهم معلومات أو خبرات وقدرات معينة تعتبرها الإدارة لازمة لأداء عمليات وواجبات محددة .

ثانيـــا :أهميـــــــة التدريـــب .

يؤدي التدريب إلى تحقيق عدد من الفوائد لمنظمات الأعمال وغيرها ومن أهم هذه الفوائد مايلي[(1)]:

1-**زيادة في الإنتاج** : وهي زيادة في كميته وتحسين في نوعه فتدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم معناه درجة إتقانهم للعمل ومن ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية .

2-**اقتصاد في النفقات** :إن التدريب هو اقتصاد في النفقات إذ تؤدي البرامج التدريبية مردود أكثر من كلفتها. إن تدريب العاملين على استخدام الآلات طبقا لأصولها وفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات، من سلامة للآلة واقتصاد في المواد وقلة في المخاطر .

3-**قلة في دوران العمل** :إن تدريب العاملين وتلقينهم من المعارف التي تتفق ومداركهم وزيادة قدراتهم في مزاولة أعمالهم يعني إيجاد نوع من الإستقرار وثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم

---

(1)- السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، مرجع سابق، ص ص: 52 -53 .

وقدراتهم في مزاولة أعمالهم وإيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة .

4-**رفع معنويات العاملين**:للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين إذ كثيرا ما يشعر الفرد بأن منظمة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها حتى يزداد إخلاصه بعمله وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بالمنظمة ويقبل على العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالكلل والملل وهو مصدر رفع معنويات العاملين في العمل .

5-**توفير قوة احتياطية في المنظمة**: كما أن التدريب يشكل مصدرا مهما للطلبات الملحة للأيدي العاملة وخاصة أيام الرخاء الاقتصادي وفي ميدان التنمية الصناعية، إذ عن طريقه يتم تخطيط و تهيئة القوى العاملة المطلوبة .

6-**قلة في حوادث العمل** :إذ التدريب معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة والحركة وكذلك مناولة المواد وتلك جميعها مصدر من مصادر القضاء على الحوادث الصناعية حيث لا نجد لها مجالات في حياة العاملين وأن يقل حدوثها على أقل تقدير .

بالاضافة الي الفوائد السابقة هناك فوائدأخري.

7-**يؤدي التدريب إلى استمرارية التنظيم واستقراره**:استقرار التنظيم وثباته معناه قدرة التنظيم على الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه لاحد المديرين الرئيسين، ولا شك إن هذا يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المدربين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب، أما المرونة فتعني قدره التنظيم على التكييف في الأجل القصير مع أي تغيرات في حجم العمل ويتطلب هذا توفر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة للنقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم، فالأفراد المدربين ولديهم الحافز أو الدافع للعمل هم أصل استثماري فعال في التنظيم [(1)] .

إن نجاح المنظمات وحتى المجتمع ككل،مرتبط بالضرورة بتدريب الأفراد، فالتدريب يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار الاجتماعي، والتأمين ضد البطالة والشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملامة الفرد لعمله [(2)].

[(1)] - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، إسكندرية مصر،2002، ص 347.

[(2)]- SEKIOU LAKHDAR GESTION DU PERSONNEL ; (Québec , les éditions d'organisation 3 eme édition ,1990) p 293 .

المطلب الرابع :أنواع التدريب ومحدداته

أولا :أنـــــواع التدريـــــــب .

يقسم التدريب إلى عدة أنواع وذلك حسب اعتبارات مختلفة:

1-أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف [1]:

أ)توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة .

وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف، منها على سبل المثال الترحيب بالقادمين الجدد، تهيئة الموظفين الجدد للعمل، وتدريبهم على كيفية أداء العمل .

وتختلف المنظمات في طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، والبعض الأخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة وغيرها من الطرق .

ب)التدريب أثناء العمل: ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان أخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حينئذ تشجع وتسعي المنظمات إلى أن تقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين، ومما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعقد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تدريبا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليه، ويعاب على هذا النوع من التدريب أنه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدربا ماهرا ونموذجا يحتذي به .

ج)التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة: حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد، على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك فشاغلي الوظائف يحتاجون إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام أنظمة حديثة.

د)التدريب بغرض الترقية والنقل: تعنى الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي

---

[1] - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص: 323 -325 .

سيرقي أو سينقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه، **لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف .**

هــ)التدريب للتهيئة على التقاعد: في المنظمات الراقية، يتم تهيئة العاملين من كبار السن، على التقاعد، يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة، والبحث على اهتمامات أخرى غير الوظيفية والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج إلي التقاعد

2 -أنواع التدريب حسب نوع الوظائف:

أ)التدريب المهني أو الفني: ينطوي التدريب المهني على إعداد الفرد ليس فقط للقيام بعمل واحد ولكن بعدة أنواع من الأعمال المتعلقة ببعضها، أي يكون الغرض من التدريب إلمام الفرد بحرفة معينة وتكون المهارة لديه على كل فنون الحرفة .

وقد أصبح التدريب المهني خاضعا للتنظيم وللتشريعات الحكومية في كثير من الدول وذلك حتى لا يكون مجال الاستغلال من جانب أصحاب الحرف للأفراد حديثي السن الذين يعملون لديهم في سبيل الإلمام بحرفة معينة [1].

ب)التدريب التخصصي :ويشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص مثال ذلك وظائف الأطباء والمهندسين والمحاسبين، ويهدف هذا التدريب إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل [2].

ج)التدريب الإداري: ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا، أو الوسطي أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، واتخاذ قرارات، وتوجيه وقيادة، وتحفيز، وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال [3].

ويعرف التدريب الإداري بأنه العملية التي يتم من خلالها تزويد المتدرب بالمعرفة وصقل مهاراته وإحداث تطوير إيجابي في أدائه وإعداده للتأقلم مع التغيير في المستقبل ويختلف التدريب الإداري عن غيره من أنواع التدريب الأخرى بتركيزه على الموظف وبيئته الإدارية لمعطياتها المتعددة سواء كانت في اتخاذ القرارات أو في إدارة الموارد أو تنمية مهارات التخطيط [4].

---

[1] -صلاح الشنواني، مرجع سابق، ص 147.

[2] -صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2001، ص 275.

[3]- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 327.

[4]-مدى إسهام برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إمتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية ،أنظر إلى موقع http w w w .uqu .edu samajalathumanitiesvoll 4.f6.htm يوم 2005/09/09 .

3- أنواع التدريب حسب مكانها: .

أ)التدريب داخل المنظمة: يعرف التدريب الداخلي على أنه أنشطة تعليمية والمعدة مسبقا من قبل إدارة الأفراد داخل المنظمة والتي تجذب فقط الأفراد الذين يعملون بالمنظمة [1].

فقد ترغب المنظمة في عقد برامجها داخل المنظمة، وبالتالي يكون على المنظمة تصميم البرامج أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج، ثم الإشراف على تنفيذها، وهناك نوع أخر من التدريب الداخلي هو ما يسمي بالتدريب في موقع العمل، وفي هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، وفي هذه الأسلوب يتاح للمتدرب أن يقلد مدربه وأن يلتقط المهارات اللازمة لاداء العمل منه [2].

ب)التدريب خارج المنظمة: تفضل بعض المنظمات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج المنظمة، ذاتها وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية و أدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة .

ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بمنظمات خاصة (سواء كانت مكاتب خاصة أو مؤسسة تدريب متخصصة)أو بالالتحاق ببرامج حكومية أي برامج تدريب تدعمها الدولة أو الجامعات [3].

ثانيا: محددات التدريب [4]:

1)**المحددات البيئية:** يمثل التنوع وعدم التجانس، والاستقرار، بعدين تقليديين من أبعاد البيئية الخارجية للمنظمة، لذلك فإنه من المنطقي افتراض أن لهذين البعدين تأثير على الحاجات التنظيمية لتدريب الأفراد، ومع افتراض أن المنظمة تحاول أن تغطي احتياجاتها الموضوعية من التدريب فإن هذين البعدين أيضا سيؤثران على حجم التدريب الفعلي الذي تقدمه المنظمة .

إن التنوع وعدم التجانس يساهم في زيادة مقدار التدريب المطلوب، ويمكن أن يتوفر التعلم المطلوب لحداث هذا التكيف من خلال التدريب، أو التعلم من خلال الممارسة الفعلية أي بطريقة غير رسمية ولكن هذه الظروف البيئية المتنوعة والغير متجانسة قد تحتاج لبعض البرامج الرسمية للتدريب سواء للعاملين الجدد أو القدامى .

---

[1]-راوية حسن ،مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 285.
[2] - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 328.
[3] - المرجع نفسه، ص 328.
[4] -رواية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص :276- 291.

واستقرار البيئة أيضا مهم لأن مقدار المعرفة المطلوبة من خلال وقت محدد، يمكن النظر إليها على أنها دالة في معدل التغيير البيئي وهذا بدوره قد يؤثر على حجم ومقدار التدريب في المنظمة .

وطالما أن المنافسة تزيد من متطلبات جودة المنتج، فإن هذا يلقي مزيد من الأهمية لاكتساب الأفراد للمعرفة والمهارة المطلوبة، مما يلقي مزيدا من العبء على المنظمة من خلال زيادة استثماراتها في التدريب.

إن السرعة الهائلة في التقدم التكنولوجي في مجال الصناعية، تدفع المنظمات إلى تقديم مزيد من التدريب لمواردها البشرية، كما أن التغيرات التكنولوجية تحتم على المنظمة تجديد وتحديث المهارات والمعرفة الحالية للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة.

2)المحددات التنظيمية: يؤثر المركز المالي والاقتصادي للمنظمة على المبالغ التي تنفقها المنظمة على الاستثمار في تنمية مواردها البشرية بصفة عامة، وعلى مجال الأنشطة التدريبية بصفة خاصة وقد يرجع السبب في هذا إلى أن الإنفاق على التدريب لم يلق نفس الاهتمام الذي يلقاه الاستثمار في الموارد المادية الأخرى، وأيضا أن الإنفاق على التدريب لا يعتمد على المنافذ والمصادر المالية المستقرة، ولكن الإنفاق على التدريب يزداد أو ينخفض وفقا لمدى قوة المركز المالي للمنظمة والسيولة والتدفق المالي في الفترات المختلفة .

ويلعب الهيكل التنظيمي أيضا دورا في تحديد الإحتياجات التدريبية غير أن العلاقة بين الهيكل التنظيمي، والحاجة إلى التدريب ومقدار التدريب علاقة معقدة. ويمكن تناول هذه العلاقة من زاوية أخرى وهي درجة المركزية واللامركزية التي تتبعها المنظمة، فإذا كانت المنظمة تتبع المركزية فإن المهارات المطلوبة تكون منحصرة في عدد محدد من الأفراد أما إذا كانت المنظمة تتبع اللامركزية في اتخاذ القرارات فإن عدد متخذي القرار سيزداد ومن ثم متطلبات المهارات والمعرفة ستزداد .

وتلعب الخصائص الديموغرافية(الأعمار، المستويات التعليمية، ونسبة العاملين إلى الإداريين في المنظمة). للأفراد العاملين بالمنظمة دورا في التأثير على مقدار وحجم التدريب الذي تقدمه المنظمة وبالإضافة إلى المحددات الهيكلية الديموغرافية فإن الجوانب الثقافية التنظيمية يجب أن تؤخذ في الاعتبار، فمن أهم الجوانب الثقافية هي العادة والعرف الذي تتبعه المنظمة فيما يتعلق بالتعلم والتدريب فالمنظمات التي تؤمن ثقافتها وتشجع على التدريب ستكون الأنشطة التدريبية بها مستمرة أكثر من المنظمات التي لا تؤمن ثقافتها بالتدريب .

3-**العوامل والظروف داخل المنظمة**: تؤثر على الاختيار بين الأنشطة التدريبية وتوزيع تنمية الموارد البشرية بين مجموعات الأفراد وعبر الأقسام والوحدات المختلفة، فالظروف الداخلية قد تفرض تأثيرها على اختيار التدريب داخل المنظمة أو خارجها و كلما زادت المكانة التي تتمتع بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة كلما زاد معدل التدريب الداخلي إلى الخارجي ولكن أحيانا تمارس بعض الضغوط الداخلية التي تعترض الرغبة والاتجاه للمزيد من التدريب الخارجي

المطلب الخامس: أهداف التدريب

يهدف التدريب على اختلاف أنماطه إلى تحقيق مايلي :

أ-تنمية المعارف، أي تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم وتحديثها وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة، أي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقا للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات وأساليب وإجراءات العمل، ومعرفة الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل .

ب-تنمية مهارات العاملين وقدراتهم، أي الإهتمام بتنمية وتحديث المهارات والقدرات والاستعدادات لدى الفرد لأداء عمل معين بكفاءة وفاعلية .

ج-تنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية نحو العمل وبيئته ونحو المنظمة وزبائنها والمجتمع، حيث يسهم التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها لتكوين أراء المتدربين تجاه قضايا معينة. ويعمل هذا التدريب على تحسين هذه الاتجاهات حيث يتخذ صاحبها موقفا إيجابيا نحو العمل [1].

بالإضافة إلى الأهداف السابقة هناك أهداف أخرى .

د-تذكير العاملين بأساليب الأداء، وتعريفهم أولا بأول بالتغيرات والتعديلات التي تدخل عليها وبأسلوب استخدام ما يستحدث من أدوات أو أجهزة أو ألات .

هـ-الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة، فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين يمكن من خلال التدريب التحويلي، تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد بهم العجز فيها .

---

[1] - عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات، مرجع سابق، ص 18.

و -تقليل وقت أداء الخدمة في المنظمات الخدمية، وتحسين أساليب التعامل مع العملاء مما يرفع درجة رضائهم عن المنظمة ومنتجاتها، وتحسين صورتها في أذهانهم ويدعم مركزها تنافسي[1].

ويلخص د. علي السلمى الأهداف السابقة في ثلاث مجموعات هي [2] :

الأهداف الاقتصادية: تتمثل في تحسين الإنتاجية، تخفيض الفاقد والضائع، زيادة المبيعات، تنمية الحصة السوقية، زيادة معدلات النمو، وتأكيد المركز التنافسي .

الأهداف التقنية: تتمثل في تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة وسرعة تعميق استعاب التقنيات الجديدة وحل مشكلات إدماجها .

الأهداف السلوكية: وتتمثل في تعديل اتجاهات ودوافع العاملين في تنمية رغباتهم للأداء الأحسن وتنمية روح الفريق بينهم وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء .

---

[1]- أحمد سيد مصطفي، مرجع سابق، ص 268.

[2]- علي السلمى، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 253.

المبحث الثاني: خطوات التدريب

يمر التدريب بمجموعة من المراحل الأساسية هي: جمع وتحليل المعلومات، تحديد الإحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية *.

المطلب الأول : جمع وتحليل المعلومات .

تتعلق هذه المرحلة بتوفير كافة البيانات عن مختلف عناصر النظام التدريبي وكذا بيانات عن كافة المتغيرات المتصلة بعملية التدريب سواء داخل المنظمة أو من خارجها وبالتالي فإن مرحلة جمع وتحليل البيانات لا يجب النظر إليها على أنها عملية مرحلية ومؤقتة بل ينبغي أن تكون جزءا متكاملا من نظام المعلومات الإدارية يوفر للإدارة كافة البيانات والمعلومات التي يمكن الإعتماد عليها في رسم السياسات والتخطيط واتخاذ القرارات [1] .

وتتضمن عملية جمع وتحليل المعلومات من أجل تخطيط التدريب العناصر الآتية [2] :

- معلومات عن التنظيم لإداري للمنظمة .
- معلومات عن الأهداف والسياسات .
- معلومات عن تطور النشاط .
- معلومات عن أسلوب ممارسة الوظائف لإدارية.
- معلومات عن الإمكانيات المادية .
- معلومات عن النظم ولإجراءات .
- معلومات عن الأفراد العاملين .
- معلومات عن الظروف المحيطة .

بالإضافة إلى المعلومات السابقة هناك معلومات أخرى هي [3]:

- معلومات على حقيقة المشاعر السائدة (ود /تعاطف / خوف /تجاهل)
- معلومات على موضوعية ملأ نماذج التقييم السنوي .
- معلومات على شكل و نوع السلطة داخل المنظمة .

---

* - يضيف قاري ديسلي مرحلة خامسة تسمى بمرحلة اختيار البرنامج التدريبي تكون قبل مرحلة التنفيذ الهدف منها اختيار البرنامج على عدد محدد من الأفراد قبل تعميمه حتى يمكن معالجة الأخطاء إذ وجدت

[1] - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، بيروت 1997، ص 163.

[2] - على سلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق ، ص 361.

[3] - رأفت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة،2001، ص 101.

المعلومات كمؤشرات للتدريب :

إن جمع المعلومات ليس غاية في حد ذاته، وإنما هو خطوة تليها عملية تحليل و استنتاج ترمي إلى إستخلاص مؤشرات تكون هي الأساس في توجيه وتخطيط الجهود التدريبية [1].

الجدول رقم (2): يوضح أهم المؤشرات التي يكشف عنها تحليل المعلومات .

مجموعات المعلومات	المؤشرات التدريبية
معلومات عن التنظيم الإداري (تحليل الهيكل التنظيمي)	-إستحداث وظائف جديدة . -إلغاء وظائف قائمة. -تعديل واجبات ومسؤوليات وظائف (تغير وصف الوظيفة ومواصفات شغلها). -تغيير الموقع التنظيمي لبعض الوظائف. -استحداث تقسيمات تنظمية جديدة. -إلغاء تقسيمات تنظمية قائمة . -تعديل اختصاصات بعض التقسيمات التنظيمية القائمة . -إدماج تقسيمات تنظيمية في بعضها البعض . -تفويض بعض الصلاحيات لبعض الوظائف العليا إلى وظائف ادني . -تركيز بعض الوظائف بدلا من لا مركزيتها . -إستحداث أنشطة جديدة. -توقف بعض الأنشطة القائمة . -اختلال الهيكل الوظيفي لزيادة الأفراد عن الوظائف . -اختلال الهيكل الوظيفي ببعض الأفراد عن الوظائف . -استمرار شغور بعض الوظائف التخصصية . -عدم فعالية اللجان وطول الوقت المستغرق في بحثها

[1] - علي سلمى، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق ، ص ص : 361- 364.

	للموضوعات. -عدم ممارسة الصلاحيات والسلطات المخولة لبعض شاغل الوظائف . -إصدار قرارات دون وجود أساسا من السلطة المفوضة في بعض الحالات. -قصور المعلومات المتبادلة بين التقسيمات التنظيمية . -تكرار أداء نفس العمليات في مواقع مختلفة من التنظيم لنفس الغرض. -بطء عملية إتخاذ القرارات في مواقع معينة . -طول خطوط الاتصال وتعقدها بين قطاعات التنظيم المختلفة .
-معلومات عن الأفراد	-عدم توافق الواجبات الفعلية للوظائف مع الواجبات الرسمية المحددة في بطاقات وصف الوظائف . -عدم توافق لاختصاصات المؤداة فعلا من التقسيمات التنظيمية مع لاختصاصات الرسمية الواردة في وثيقة الهيكل التنظيمي . -إختلاف مهارات وقدرات العاملين عن متطلبات الوظائف . -الاحتياج إلى أفراد ذوي المهارات وقدرات جديدة غير متاحة للعاملين. -إختلاف أنماط السلوك الفعلي للأفراد عن الأنماط المستهدفة التي ترتضيها لإدارة . -اختلال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين . -تزايد معدلات الاستقالة وترك العمل. -ازدياد معدلات الأخطاء الفردية في أجزاء من العمل أو بعض الوظائف. -ازدياد معدلات توقيع الجزاءات على الأفراد من جانب رؤسائهم . -عدم تناسب التأهيل العلمي و الخبرة العلمية لبعض الأجزاء مع متطلبات أداء وظائفهم . -جمود الحركة الوظيفية لبعض الأفراد رأسيا أو أفقيا . -انحراف متوسط الأداءالفعلي للأفراد على المعدلات المستهدفة من الإدارة .

المصدر: علي سلمى، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق ، ص 362 .

المطلب الثاني :تحديد الاحتياجات التدريبية .

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بتحديد المهارات المطلوب تطويرها أو رفعها لدى الموظف أو إدارات معينة، لإن تدريب الموظف لا يعني مطلقا شيئا أخر غير وضعه في حالة تؤهله لإنجاز عمل ما، فإذا تمكن من إنجازه فقد تم تدريبه [1].

إن الاحتياجات التدريبية هي مجموعة التغيرات والتطويرات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على إحتياجات لأزمة وظاهرة يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين، وللتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المنظمة وبالتالي تعرقل تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج والخدمات [2] .

كما تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها جملة التغيرات المطلوب إحداثها في المعارف والمهارات وإتجاهات الأفراد بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج [3].

يتم التعرف علىالاحتياجات التدريبية من خلال تقييم الأداء بالمنظمة واتجاهاتها المستقبلية المحددة في خططها الإستراتيجية، ومن تحليل للأهداف التنظيمية، و أسس التنظيم ومقوماته، ومن تقييم أداء الموارد البشرية وتحليل مؤشرات الكفاءة والمناخ التنظيمي والعمل والأفراد [4].

تكون هناك حاجة تدريبية عندما يكون هناك نقص في المعرفة أو المهارة أو تكون هناك اتجاهات غير ملائمة وبشكل يعوق تحقيق المتطلبات الحالية لمهمة معينة أي أننا نقصد بالاحتياجات التدريبية تحليل مجالات عدم التوازن بين الأداء المستهدف والأداء الحالي من ناحية والفرص التدريبية من ناحية أخرى [5] .

كما يمكن القول أن الحاجة للتدريب تظهر بسب وجود قصور معين في الأداء

القصور أو العجز في لأداء [6]= الأداء المطلوب أو المستهدف – الأداء الفعلي

وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية مهمة مستمرة تنشا عن متطلبات العمل المتغيرة، إذ لا بد من تحسين مهارات العاملين باستمرار لمواجهة المنافسة والتطوير في العمل بإستخدام أحداث التقنيات و الأساليب الحديثة في العمل .

(1) -Bernard Gillet amélioration de formation professionnelle par l'étude de travail , paris, E73 , p88.

(2)- محمد جمال برعي، التدريب و التنمية، القاهرة، عالم الكتب، 1973، ص 149.

(3)- السيد عليوة، تحديد الإحتياجات التدريبية، إيتراك للنشر و التوزيع، مصر، 2001، ص23.

(4) - عقلة محمد المبيضين و أسامة محمد جرادات، مرجع سابق، ص 53.

(5) - أنظر إلى الموقع http://www.al- liqa .org.sa/sub 01.html 2002

(6) - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 330.

ويعتقد آخرون أن الاحتياجات التدريبية يجب أن تأخذ مايلي في الاعتبار [1]:

- إحتياجات المنظمة.
- إحتياجات الإفراد.

وبالإمكان تحديد هذه الاحتياجات كالأتي :

إحتياجات المنظمة	إحتياجات لأفراد
تحديد إحتياجات التوظيف المستقبلية	تحدد وفق مستويات ورغبات العاملين
وفق خطط الهيكل الوظيفي	وفق خطة المسار الوظيفي وألاهداف الوظيفية
بناء على تقويم قدرات العاملين	وفق بدائل متاحة داخل المنظمة وخارجها
مواءمة إحتياجات المنظمة واحتياجات الأفراد	وفق اهتمامات واتجاهات المتغيرة مراحل العمل
إعداد وإشراف على المسار الوظيفي للعاملين	

المصدر :حنا نصر الله، مرجع سابق، ص 218.

خصائص الاحتياجات التدريبية:

لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات خصائص أربعة هي [2]:

1-إختلاف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من منظمة إلى أخرى، فقد تكون مخططة ومبنية على تحليل ومراجعة دقيقة لاحتياجات المنظمة، وقد تكون غير مخططة وغير منظمة ولا تمت إلى إحتياجات المنظمة الحقيقة، وقد تكون بين هذا وذاك، وقد تأخذ سمة الشمول كما قد تأخذ السمة الجزئية فتقتصر على بعض وحدات المنظمة أو بعض التخصصات أو بعض مستويات العاملين فيها، كذلك قد تتم هذه العملية بشكل مستمر ومنتظم أو بشكل مؤقت وطارئ، وكما اتسمت بالشمول والاستمرار والانتظام استطاعت أن تفي بحاجات المنظمة التدريبية والتطويرية .

2-إختلاف الاحتياجات التدريبية في منظمة ما عن الاحتياجات التطويرية في المنظمة نفسها، فإذا كانت الأولي تصف الظروف الفعلية (التي تختلف عن الظروف المرغوب فيها) المتعلقة بدور الأفراد في أداء المنظمة، فإن الاحتياجات التطويرية تختلف عنها في أنها تتعلق بنمو وفعالية الفرد في المنظمة .

3-صعوبة حصر الاحتياجات الحالية والمستقبلية في التطبيق العملي، في ظل سرعة التغيرات في بنية المنظمة وأساليب ومعدلات العمل وتغيرات البيئية، مما يعني إحتمال بروز مشكلات جديدة

---

(1)- حنا نصر الله ، مرجع سابق، ص 218.

(2)- نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص ص : 269-270.

وبالتالي فإن أي تحديد للاحتياجات التدريبية لن يكون نهائيا، ولابد أن يتسم بقدر من المرونة لاستيعاب التعديلات المحتملة .

4-صياغة الإحتياجات التدريبية بشكل أهداف تدريبية تسعى المنظمة للوصول إليها ويمكن تصنيف هذه الأهداف إلى :

أ-أهداف عادية : وتشمل الأهداف التقليدية كتدريب العاملين الجدد وتدريب المشرفين على تطبيق أساليب عمل جديدة وعقد البرامج تنشيطية .

ب-أهداف حل المشاكل: وتعني أساسا بإيجاد حلول لمشكلات إنسانية وفنية محددة تعاني منها المنظمة وذلك من خلال تدريب أفراد قادرين على التعامل مع تلك المشاكل .

جـــ-أهداف إبتكارية : وتسعى إلى تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة، بحيث ترتفع بمستوى الأداء في المنظمة نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل إليها لغرض مسايرة متطلبات البيئة وتحقيق تميز وتقدم عن المنظمات الأخرى المنافسة.

أهمية تحديد الإحتياجات التدريبية:

تتمثل أهمية تحديد الحاجات التدريبية في:

1-التدريب مكلف وبالتالي فإنه لابد أن يوجه التدريب إلى حاجات ضرورية للتدريب.

2-إن إنشغال بعض العاملين في دورات تدريبية لا حاجة لهم بها يؤدي إلى عدم القيام بأعمالهم ومن ثمة عدم تلبية طلبات الناس الذين يراجعون دوائرهم وهي مغلقة لأن العاملين فيها مشغولون في التدريب الذي لا حاجة لهم به.

3-المخاطر التي يصادفها من سيتدرب كمخاطر الطريق ليصل إلى موقع التدريب الذي لا حاجة له به [1].

أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية :

يمكن تخليص أهم الأساليب لتحديد الاحتياجات التدريبية في ثلاث أساليب رئيسية :

1-تحليل التنظيم أو المنظمة .

2-تحليل العمل .

3-تحليل الفرد.

---

[1]-مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 117.

أولا :تحليل التنظيم :

يتضمن هذا الأسلوب دراسة المنظمة بحيث تغطي هذه الدراسة مايلي :

أ-دراسة و إستعاب الأهداف الحالية للمنظمة: تبرز أهمية الأهداف بالنسبة للمنظمة في أنها تشكل أساس وسبب وجود و إستمرار المنظمة طالما بقيت هذه الأهداف ملبية لبعض حاجات البيئية والمجتمع هذا من ناحية ومن ناحية ثانية فإن تحديد الأهداف و استيعابها وفهمها من قبل العاملين يساعد كثيرا في العمل على تحقيقها وربطها بأهدافهم الخاصة، كذلك فإن أهمية الأهداف تبرز من ناحية كونها المعيار الذي سيجري بموجبة تخصيص وتوزيع موارد المنظمة البشرية والمادية [1].

ب-تحليل الهيكل التنظيمي: نقوم بتحليل الهيكل التنظيمي بهدف التعرف على الأقسام والوحدات التنظيمية التي تتكون منها المنظمة واختصاصاتها والمعايير المعتمدة في إنشاء هذه الوحدات وحجم النشاط الممارس من قبل كل وحدة وأساليب الاتصال، ومستوى التفويض، ونطاق الإشراف [2].

ج-تحليل المناخ التنظيمي :ويتضمن ذلك تحليل المناخ التنظيمي بالاستناد إلى عدد من المؤشرات مثل معدل دوران العمل، ومعدلات التغيب، والتأخر عن العمل، وإصابات العمل، وشكاوي و تظلمات العاملين [3].

د-دراسة تطور المنظمة :من حيث الأهداف والموارد وأساليب العمل والإنتاج والأسواق في الماضي، كذلك دراسة الأهداف المستقبلية والمشاريع المستهدف تنفيذها، الأسواق الجديدة التي تنوي المنظمة دخولها، أساليب العمل التي تتبعها المنظمات المماثلة والمشابهة لعمل المنظمة .

إن الغاية من هذه الدراسة هي محاولة التنبؤ بمسيرة المنظمة المستقبلية وبالتالي تحديد الاتجاهات العامة للاحتياجات التدريبية وطبيعتها وموقعها [4].

هـــ-تحليل القوى العامة للمنظمة :يستهدف التحليل هنا، الوقوف على طبيعة التركيب الحالي للقوى العاملة في المنظمة كذلك التعرف على حاجاتها الآنية والمستقبلية، في ضوء الاستخدام الحالي للقوى العاملة والتطورات التي ستطرأ عليها مستقبلا (ترقية،نقل،فصل،تقاعد، إصابات عمل وفاة) إضافة إلى إحتياجات المشروعات المستقبلية [5] .

---

[1]- السيد عليوة ، تحديد الإحتياجات التدريبية، مرجع سابق ، ص 24.

[2]- نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 272.

[3]- المرجع نفسه، ص 272.

[4]- السيد عليوة، تحديد الإحتياجات التدريبية، مرجع سابق، ص 25.

[5]- نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 273.

و-تحليل سياسات المؤسسة ولوائحها :تتضمن هذه الخطوة دراسة مجموعة القواعد والتعليمات التي تسندها إدارة المؤسسة لتسيير العمل وتوجيه مختلف الأنشطة والمجهودات التي يبذلها الأفرادة ويراد هنا التعرف على السياسات التي تنتهجها المؤسسة ودرجة وضوحها وشمولها، ومعرفة العاملين بها وتفهمهم لها، والتزامهم باتباعها، وكذلك درجة إسهامهم في وضعها [1].

ز-تحليل مؤشرات الكفاءة [2] : يستهدف هذا التحليل تحديد مدى كفاءة المنظمة في إستخدام مواردها المختلفة بدقة ويتم ذلك عادة من خلال عدد من المؤشرات والمعايير منها :

- تكاليف العمالة لانتاج البضائع والخدمات وتتمثل في الوحدات النقدية أو المزايا العينية المدفوعة للعاملين لقاء جهودهم المبذولة. وتكاليف العمل قد تكون مباشرة (كالأجور) وغير مباشرة (كتكاليف الإشراف، الخدمات والنفقات الإدارية).

- نسبة التالف من الوحدات المنتجة، وتحسب هذه النسبة بإستخدام المعادلة التالية:

$$\text{نسبة التالف} = \frac{\text{عدد الوحدات المرفوضة}}{\text{عدد الوحدات المنتجة}} \times 100$$

- معدل الانتفاع من الألات والمعدات في إنتاج البضائع والخدمات، ويعرف بأنه نسبة عدد الساعات التي تعملها الآلة بشكل منتج ووفق التشغيل القياس لها إلى مجموع ساعات العمل في الفترة قيد الدراسة .

كذلك يمكن الاعتماد على مؤشرات الإنتاجية الكلية للعمل أو الإنتاجية الجزئية.

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات(مواد+عمال+راس المال)}}$$

$$\text{الإنتاجية الجزئية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{عامل واحد من عوامل الإنتاج}}$$

ثانيا :تحليل العمل :

يتم معرفة حاجات التدريب من خلال هذا المصدر، عن طريق المقارنة بين نتائج توصيف الوظائف وما تحتاجه من مواصفات لأدائها بشكل كفؤ وبين المواصفات المتوفرة لدى شاغليها فعندما تكون مواصفات الشاغلين أقل مما هو مطلوب لادائها، معنى ذلك وجود فجوة وحاجة للتدريب [3].

---

[1] - علي محمد عبد الوهاب، التدريب و التطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد و المنظمات، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1981، ص 67.

[2]- السيد عليوة تحديد الإحتياجات التدريبية، مرجع سابق، ص ص: 27-28.

[3] – عمر وصفى عقيلي، مرجع سابق، ص 460.

وتحليل العمل يتضمن ثلاث أساليب:

أ-وصف الوظائف والأعمال.

ب-إعادة التنظيم.

ج-معدلات الأداء.

أ)-**<u>وصف الوظائف والأعمال</u>**: وأفضل طريقة هي تلك التي اعتمدها Gerard Tavernier وهي تتضمن المراحل الأربعة التالية:

1)-**وصف الوظائف**: إن إعداد وصف الوظيفة يتطلب تحليلا كاملا لطبيعة ومدى كل واجب من واجباتها وهذا يفترض إعداد وثيقة مكتوبة تصف وصفا واضحا وكاملا واجبات ومسؤوليات ومتطلبات الوظيفة، حيث أن عدم وضوح الوصف يؤدي بالضرورة إلى عدم وضوح في الاحتياجات، ونموذج وصف الوظائف يجب أن يحتوي على المعلومات التالية :

إسم الوظيفة، الغرض أو الغاية من الوظيفة، الواجبات الأساسية للوظيفة، خطوط السلطة متطلبات الوظيفة المالية والبشرية وحدود السلطة [1].

2)-**مواصفات الوظائف** :في أغلب الأحيان يكون وصف الوظيفة مصاحبا لمواصفاتها الذي تعني تحديد ومعرفة المعلومات، والسلوك والمهارات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة، أي أنها مواصفات تتعلق بالوظيفة نفسها بغض النظر على شاغلها .

والغرض من هذا التحديد للمواصفات هو التغلب على نقاط الضعف والنقص في شاغل الوظيفة تمهيدا لتأهيله للقيام بأعبائها على أكمل وجه، وفي غالب الأحيان تكون مهمة تحديد هذه المواصفات من اختصاص علماء السلوك الإنساني حيث يقومون بتحديدها بناء على امتحانات خاصة تعقد لهذا الغرض[2].

3)-**دليل النتائج** :من المعروف أن نسبة قليلة من الجهد المبذول تقود إلى نتائج ذات الإثر البالغ في زيادة لإنتاج، إلى حد دفع البعض إلى القول أن 20% من الجهد المبذول تؤدي إلى 80% من النتائج، وهذا يؤكد أهمية تحديد دليل النتائج والذي يعني الجهود والنشاطات التي تقود إلى زيادة الكفاءة وبالتالي زيادة الإنتاج وعلى هذا الأساس يتم وضع نظام للأولويات حيث تعطي الأهمية الأكبر للجهود والنشاطات التي تؤدي إلى تحقيق أهداف أكثر أهمية وحيوية [3] .

---

[1] - السيد عليوة، تحديد الإحتياجات التدريبية، مرجع سابق، ص 29.

[2] - المرجع نفسه، ص 30.

[3] - المرجع نفسه ، ص 31.

4)**تحديد الأهداف**:بعد أن يتم وصف الوظيفة وتحديد مواصفاتها ودليل النتائج نأتي إلى مرحلة تحديد أهداف العمل على المستوى الفردي بحيث يتطلب من كل موظف أن يقوم بتحديد أهدافه المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها والتي يطمح لتحقيقها في السنة التالية .

-يجب ألا يزيد عدد هذه الأهداف لكل موظف عن سبعة أو ثمانية، كما أن ثلاثة أو أربعة قد تفي بالغرض، وبعض هذه الأهداف قد يكون قصير المدى وبعضها طويل المدى يتطلب تحقيقه مدة طويلة.

وتحديد الأهداف ذو صلة قوية ومباشرة بوصف الوظيفة، وبعد ذلك يقوم الموظف بالتعاون مع رئيسه بتحليل الظروف والاختلافات بين الإنجازات والأهداف مع تحديد الفجوات الواجب تغطيتها عن طريق التدريب [1] .

ب)إعادة التنظيم : من المسلم به أن التنظيم عملية مستمرة بمعني أن مسؤولية تشغيله للحصول على أكفأ النتائج منه، تتطلب إعتبار إعادة التنظيم وجها ثانيا لنفس عملية التنظيم وهذا ينبع من حتمية مواجهة النظم للمشكلات والتحديات التي تواجهها .

ومن خلال الدراسات التي تجري لإعادة التنظيم، والتي تستهدف التعرف على نقاط الضعف في التنظيم القائم والتأكد من كفاءته، يمكن معرفة الاحتياجات التدريبية .

وهذا التغيير يتناول في العادة أحد أو بعض العناصر الثلاثة التالية:

1-تغيير طرق وأساليب العمل .

2-تغيير أو تعديل القوانين أو اللوائح .

3-تغيير الآلات المستعملة في العمل [2] .

ج)-معدلات الأداء : ويقصد بها تلك الوسائل والأساليب التي تستخدم لتحديد كمية معينة من العمل خلال فترة زمنية مناسبة، فمعدل الأداء هو الوسيلة التي تمكننا من مقارنة ما تم إنجازه بما يجب إنجازه، ويعرف أيضا بأنه وسيلة لاقامة علاقة مقارنة بين كمية معينة من الإنتاج والزمن المستغرق في إنتاجها قصد تحديد الكفاءة الإنتاجية لذلك النوع من الأعمال وبمعنى أوضح هو الوسيلة الفعالة لإيجاد علاقة تربط بين الإنتاج والوقت اللازم لإنتاج حجم معين من الوحدات المنجزة ذات المواصفات الخاصة .

وتتحدد الإشكال التي توضح فيها المعدلات كآلاتي :

-معدلات زمنية : وتتناول الوقت اللازم لإنجاز عمل معين .

---

[1] - السيد عليوة، تحديد الإحتياجات التدريبية، مرجع سابق ، ص 31.

[2] - المرجع نفسه، ص 36 .

-معدلات كمية: وتناول عدد وحدات العمل اللازم إنجازها في فترة زمنية محددة .
-معدلات نوعية: وتعبر عن مستوى الجودة الازم لأداء عمل معين معبرا عنه بنسبة الخطأ الذي حدث في الأداء .
-معدلات خاصة: وهي المعدلات التي تناسب أعمال معينة من نوع خاص .

هذا ونشير إلى أن هناك عدة طرق لاستخراج معدلات الأداء هذه منها طريقة الملاحظة الشخصية والطريقة الإحصائية والطريقة الهندسية المعتمدة على دراسة الزمن والحركة وغير ذلك[1].

ثالثا: تحليل الفرد

أي تحديد الأفراد الذين تبدو الحاجة إلى تدريبهم لهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم لرفع أدائهم في وظائفهم الحالية أو المستقبلية، إن الغرض من تحليل هذا البعد هو تحديد طريقة أداء الفرد لمكونات الوظيفة ومن ثم المهارات والمعارف المطلوبة لتطوير أدائه مع الأخذ في الاعتبار إمكانية التحديد المسبق لأنواع المهارات والمعارف التي يجب اكتسابها للممارسة الوظيفة الحالية بطريقة مختلفة أو لتأدية وظيفة جديدة [2].

يمكن أن يتناول تحليل الفرد دراسة كل من العناصر الآتية:

أ)أراء الرؤساء في رفع كفاءة العمل بوحداتهم: حيث تعتبر هذه الآراء من أهم المصادر التي يمكن عن طريقها التعرف على الاحتياجات التدريبية لأنهم بحكم وظائفهم يمكنهم بسهولة تحديد نقاط الضعف في مرءوسيهم ونوع التدريب المطلوب لهم للتغلب عليها .

غير أنه لكي تكون أراء الرؤساء مصدرا موضوعيا من مصادر التعرف على الإحتياجات التدريبية يجب أن يتحلى هؤلاء الرؤساء بالصفات القيادية السليمة، والكفاءة التخصصية في العمل الذي يمارسونه، وأن يسود الجهاز أو الوحدة التي يرأسها كل منهم علاقة إنسانية سوية وطبيعية [3].

ب)أراء العاملين أنفسهم في رفع كفاءاتهم في العمل: يعتبر العامل نفسه إلى حد ما أقدر الأفراد على تحديد التدريب الازم له لكي يتمكن من تأدية عمله على الوجه الأكمل، ويمكن معرفة ذلك بسهولة

[1]- السيد عليوة، تحديد الإحتياجات التدريبية، مرجع سابق، ص 37.
[2]- كامل بربر، مرجع سابق، ص 165.
[3]- السيد عليوة، تحديد الإحتياجات التدريبية، مرجع سابق، ص 38.

عن طريق الإجتماعات التي يعقدها مسؤولوا التدريب مع العاملين أنفسهم للتعرف على نواحي الضعف في الأداء التي يمكن علاجها بالتدريب [1] .

ج)مؤشرات أداء للأفراد :إن تحليل الأفراد عن طريق مؤشرات الأداء الخاصة بهم قد تكشف عن الاحتياجات التدريبية اللازمة لهم ومن هذه المؤشرات مايلي [2] :

1-معدلات الأداء الفردي بالقياس مع المعدلات المقدرة .

2-معدلات الغياب عن العمل بالنسبة لفئات العاملين المختلفة .

3-معدلات دوران العمل بالنسبة لفئات العاملين المختلفة .

4-معدلات الإصابات ودرجات شدتها وأسبابها .

5-الجزاءات الواقعة على الأفراد وأسبابها

6-الشكاوي والمنازعات بين العاملين بينهم وبين رؤسائهم .

7-تقديرات الكفاءة في نماذج تقييم الأداء .

8-معدلات التعارض وأسبابه .

د)تحليل نمط السلوك :يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق تحليل التصرفات الشاذة للفرد أو لمجموعة أفراد، كالغياب المتكرر المتعمد عن العمل، وتعمد الإضرار بالعمل وأدواته، وعدم الشعور بالمسؤولية، وعدم طاعة التعليمات والتوجيهات إلى غير ذلك، فيكون من الضروري القيام بالإجراءات التصحيحيه لهذا السلوك عن طريق التدريب [3].

هـ)إشارة الآراء: يعتبر بعض الأخصائيين في التدريب هذه الطريقة مفيدة جدا في تحديد الاحتياجات التدريبية وخاصة تلك الاحتياجات النابعة عن حاجة مجموعة من الأفراد وإجراء مثل هذه الطريقة تعتبر عملية سهلة يمكن توضيحها بالخطوات التالية :

1-دعوة مجموعة من الأفراد المتجانسين من ناحية نوع العمل الذي يقوم به كل منهم للاجتماع في مكان معين.

2-القيام بكتابة سؤال على سبورة مثلا له طابع عام تتم صياغته بجملة تبدأ بعبارة (كيف).

3-يطلب من أفراد المجموعة في جلسة (عصف ذهني)التعبير عن الآراء التي ترد إلى خواطرهم على أنها ردود لهذا السؤال، على أن يجري تدوين هذه الإجابات على السبورة حال نطقها دون

---

[1]-السيد عليوة، تحديد الإحتياجات التدريبية، مرجع سابق، ص 38.

[2] - المرجع نفسه، ص 39 .

[3]- المرجع نفسه، ص 39

.

إبداء رأي بشأنها ودون إجراء أي جدولة معينة لها [1].

4-عند الانتهاء من الوقت المحدد لإبداء الآراء المختلفة (الأجوبة) تفحص هذه الإجابات بغرض التعرف على الأفكار والحلول التي تستدعي توفر أنواع جديدة من المعارف والتصرفات وهذه العناصر الجديدة المطلوبة هي في الواقع الاحتياجات التدريبية [2] .

طرق جمع المعلومات لأغراض تحديد الاحتياجات التدريبية :

تتبوأ المعلومات أهمية خاصة عند تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية بحسبان أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية. يترتب عليها تقرير نوع التدريب المطلوب، ومن الذي يحتاج إليه ومستوى الأداء المطلوب لمقابلة مشكلات محددة أو لتطوير أساليب العمل، كما يترتب عليها تحديد هذه البرامج وتحديد أهدافها، ومعرفة المهارات المطلوب اكتسابها. تتمثل طرق جمع المعلومات بهدف تحديد الإحتياجات التدريبية في الأتي [3]:

1-**المقابلـــــــة** :تمثل المقابلة مواجهة شخصية بين خبير التدريب والمتدربين المحتملين، بهدف التعرف على احتياجاتهم التدريبية. وعند إجراء المقابلة لابد من مراجعة الأسئلة للتأكد من أنها تستجيب لهدفها، وأن يستمع المقابل بعناية للمتدربين المحتملين ولا يذهب إلى استنتاج الإجابات .

من مزايا المقابلة أنها تعطي المتدربين المحتملين فرصة كافية لإبداء الأراء وتقديم المقترحات .

أما من عيوب المقابلة نذكر أنها تتطلب وقتا طويلا، وقد تؤدي إلى نتائج يصعب تطبيقها، ويمكن أن تنمي الإحساس لدي بعض المتدربين المحتملين بالحرج، وأنهم في مأزق يهدد مستقبلهم الوظيفي

2-**الاستبيـــــــان** :يمثل إستمارة تتضمن عدد من الأسئلة مطلوب الإجابة عليها، يضعها خبير التدريب بهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية. هناك شروط لا بد من مراعاتها عند تصميم الاستبيان منها :أن تكون الأسئلة واضحة لا لبس فيها، وأن تكون الإجابات المطلوبة، كلما أمكن ذلك على هيئة "إشارات " يقوم الفرد بوضعها في المكان المخصص لها حتى يسهل حصرها وتبويب بياناتها، وأن لا تكون الأسئلة معقدة ترهق المتدرب عند الإجابة عنها، وأن تكون موضوعه بحيث تلبي الغرض الذي جاءت من أجله .

من مزايا الاستبيان أنه يمكن أن يصل إلى أكبر عدد ممكن من الأفراد في وقت قصير، وأنه قليل التكاليف، ويقدم بيانات مركزة وواضحة .

أما عيوبه فتتمثل في ضعف قدرته في الوصول إلى أسباب المشكلات ووضع الحلول الممكنة .

[2] – السيد عليوة، تحديد الإحتياجات التدريبية، مرجع سابق ، ص 40 .

[2] -المرجع نفسه، ص 40.

[3] - نادر أحمد أبو شيخة ، مرجع سابق ، ص ص 270-271.

3-**الاختبارات**: قد تكون الاختبارات شفوية وقد تكون كتابية يلجأ إليها خبراء التدريب، بهدف التوصل إلى الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتستخدم الاختبارات كوسيلة لتحديد وتشخيص أوجه القصور في الأداء غير أنها تعطي مؤشرات عامة لا نهائية في تقييم أداء الفرد للعمل أو احتياجاته التدريبية .

4-**تحليل المشكلات** :تستهدف هذه الطريقة معرفة السبب الحقيقي للمشكلة، بهدف أن يأتي التدريب لعلاجها .

من مزايا هذه الطريقة أنها تزيد من مستوى التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين وتعطي هذه الطريقة النتائج نفسها التي تعطيها المقابلة .

5-**تقييم الأداء** :يعطي تقييم الأداء مؤشر واضحا عن الواجبات التي لم تنجز، وأسباب عدم إنجازها كما تبين نتيجة التقييم مدى حاجة العاملين إلى التدريب .

إن تقييم الأداء وإن كان يقدم معلومات دقيقة عن واجبات ومسؤوليات الوظائف وأنواع التدريب الذي يحتاج إليه شاغلوها، فإنه يستنفذ وقتا طويلا .

تمثل نتائج تقييم الأداء مصدرا هاما وغنيا يزودنا بمعلومات واضحة، تبين لنا من يحتاج من الموارد البشرية في المنظمة إلى التدريب، سواء لعلاج نقاط ضعفه، أو تدعيم جوانب القوة لديه، لتطوير أدائه الحالي وتحسينه في المستقبل. يتميز هذا المصدر بأنه يبين لنا مسببات كل من نقاط الضعف والقوة في الأداء، وهذا بحد ذاته يساعد كثيرا في معرفة وتحديد طبيعة حاجات التدريب.

كما تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة إختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في إختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه تقييم الاداء، إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى إستفادة العاملين منها وذلك لتحديد الثغرات.

6-**دراسة التقارير والسجلات**: تبين دراسة التقارير والسجلات نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتدريب، وتتميز هذه الطريقة بأنها تظهر مشكلات الأداء لكنها لا تكشف عن أسباب هذه المشكلات، ولا تتسم بالموضوعية، مما يصعب الاعتماد عليها وحدها في تحديد الاحتياجات التدريبية .

خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية :

يمكن أن نعرض خطوات تحديد الإحتياجات التدريبية حسب المراحل الآتية [1]:

---

[1] - مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص: 104-105.

1-وصف الأعمال التي تحتاجها المؤسسة.

2-حصر الموارد المتاحة للمؤسسة من القوى العاملة.

3-مقارنة نتائج الخطوتين السابقين.

أولا وصف الأعمال التي تحتاجها المؤسسة :إن هذا الوصف يمد الإدارة بمعلومات عن طبيعة الوظائف والأعمال التي سوف تحتاجها المؤسسة خلال فترة الخطة وبالتالي تحصل الإدارة على تلك الوظائف والأعمال والمسؤوليات الملقاة على عاتق شاغلي تلك الأعمال، والظروف التي تؤدى فيها الوظائف، كذلك تحصل الإدارة على بيانات عن المهارات والمؤهلات التي ينبغي أن تتوفر في الأفراد الذين سيعهد إليهم أداء تلك الأعمال . وينبغي في هذا المجال التأكيد على حقيقة هامة وهي أن التوصيف يعد للوظائف الأعمال التي تتوقع الإدارة ضرورة وجودها في السنة التخطيطية والوظائف الحاضرة، بمعنى آخر أن التوصيف لا يقتصر على الوظائف الموجود حاليا ولكنه يمتد ليشمل الوظائف الجديدة المقترح إنشائها في السنة التدريبية الجديدة لأنها حاجات تدريبية ستحدث في السنة التخطيطية، فقد تفتقر المؤسسة لإدارة الحسابات الخاصة بالتكاليف، ولكن من المقرر إنشاء مثل هذه الإدارة في السنة القادمة وهي السنة التخطيطية، لذا فإن التوصيف ينبغي أن يشمل الوظائف المقترحة وهذه الخطوة يمكن أن نلخص نتائجها بالشكل التالي:

شكل رقم(13): يبين توصيف لوظيفة مدير إدارة الأفراد لسنة 2001.

إسم الوظيفة	العدد المطلوب	مواصفات شاغل الوظيفية				واجبات الوظيفة
		المستوى الدراسي	سنوات الخبرة	الجنس	السن	
مدير إدارة الأفراد	1	بكالوريوس إدارة الأعمال	5سنوات في مجال الأفراد	ذكـــــــر	30-40	إدارة شؤون الأفراد

المصدر: مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص104 .

ثانيا حصر الموارد المتاحة للمؤسسة من القوى العاملة :وتتمثل في إجراء حصر شامل ودقيق للأفراد العاملين كافة في المؤسسة وبيان اختصاصاتهم، ومستويات المهارة، وسنوات الخبرة التي يمتلكونها ويخدم هذا الحصر وظيفة أساسية هي بيان إجمالي للموارد البشرية المتاحة للمؤسسة والتي يمكن استخدامها في ملء الأعمال المختلفة التي سيحتاجها العمل خلال السنة التخطيطية القادمة، ولا يقتصر الحصر على بيان عدد العاملين فحسب، بل إن مثل ذلك لا يكفي وحده للإعداد

خطة التدريب ولكن ينبغي أن يشتمل على بيان مؤهلات ومهارات الأفراد من ناحية، وتقييم مستويات أدائهم في وظائفهم من ناحية أخرى، وبذلك تتوفر لدى المؤسسة البيانات التالية :

1-أسماء العاملين وأعمارهم.

2-مؤهلاتهم وخبراتهم .

3-أسماء وظائفهم .

4-سنوات خبراتهم.

5-متوسط تقييم أدائهم .

6-ملاحظات الإدارة في مستقبل ترقيتهم .

والشكل التالي يبين تصميم الجدول الخاص بمعلومات تلك المرحلة :

شكل رقم (14): يوضح حصر الأفراد في المؤسسة في سنة 2001 .

الإسم	العمر	الوظيفة	المؤهل الدراسي	سنوات خبرة	متوسط تقييم الأداء	ملاحظات
صلاح مهدي	35	رئيس قسم إدارة الأفراد	بكالوريوس إدارة الأعمال	10	ممتاز	نقترح ترقية لوظيفة معاون مدير

المصدر :مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 105 .

ويعد مثل هذه الجدول عادة لكل قسم من أقسام المؤسسة .

ومن الجدير بالذكر أن الإدارة لا يعنيها، وهي تستحضر خطة التدريب، معرفة الوظائف الشاغرة أو الوظائف التي تغير مضمونها وأصبح من الضروري البحث عن شخص أخر يشغلها بل إن الإدارة تحتاج إلى معرفة ملائمة الفرد للوظيفة التي يشغلها حاليا من حيث كفاءته في أداء واجبات وظيفته.

إن فشل بعض الأفراد في القيام بأعباء وظائفهم قد يكون مرده قصور في المواهب أو الخبرات التي علاجها التطوير والتدريب ومما يجدر ملاحظته هو أن المؤسسة وهي تعدل خطة التدريب تأخذ بنظر الاعتبار سياسات الإدارة في مجال الإختيار والتعين و الترفيع والتقاعد .

أ- فقد تلجأ المؤسسة إلى سد النقص من الأفراد بتعيين أفراد من خارج المؤسسة، وبذلك فإنها لا تحسب حساب للتدريب، أما إذا كانت تلجأ لسد شغورها من موظفيها فيلزمها اللجؤ للتدريب.

ب- كما قد تعمد المؤسسة على التخطيط للترقية، وهنا يجب عليها أن تحدد الأعمال المحتمل أن يرقي إليها الأفراد خلال فترة عملهم في المنظمة وبذلك يؤخذ هذا في الاعتبار عند رسم سياسة

التدريب بإعداد الفرد للوظيفة المحتمل أن يرقى إليها قبل ذلك بفترة كافية، وبذلك تتخلص الإدارة من المشكلة المتكررة في كثير من الإدارات والتي تبرز عند موعد ترقية الأفراد إلى وظيفة أخرى، ولكنه لم يكن قد أعد الفرد للقيام بواجبات تلك الوظيفة من قبل.

ج- وأخيرا فإن سياسة التقاعد والسن المحدد للتقاعد قانونا يؤثر في سياسة التخطيط للتدريب، إذ أن الإدارة تستطيع أن تتنبأ بالفترة التي يحتمل أن يبقي فيها الفرد بالمؤسسة وبالتالي تتمكن الإدارة من ترشيح من سيخلفه عند التقاعد والعمل على تدريبه مقدما على أعباء الوظيفة .

ثالثا: مقارنة نتائج الخطوتين السابقتين:وتتمثل في مقارنة عملية وصف الأعمال من ناحية وعملية حصر الموارد البشرية المتاحة من ناحية أخرى، وأن نتيجة تلك المقارنة هي الحاجة التدريبية .

إن عملية التوصيف تمد الإدارة بالمعلومات التي تتعلق بأنواع وإعداد الوظائف الواجب توفرها ومواصفات الأشخاص اللازمين لشغل تلك الوظائف، هذا من ناحية، ومن الناحية الأخرى فإن عملية الحصر توفر للإدارة البيانات التي تتمثل بإعداد ومواصفات الأفراد الحالين ومدى ملائمة كل فرد للعمل القائم به، وبالمقارنة بين تلك المعلومات يمكن للإدارة حصرالوظائف كافة ومؤهلات ومواصفات الأفراد اللازمين لها والتي ينبغي شغلها خلال السنة التدريبية القادمة أو التي ينبغي إلغاءها لعدم الحاجة إليها أو إعادة تدريب من يشغلها لتغيير أعبائها .

لذا فان الخطوة المنطقية الأولي في رسم برامج التدريب هي تحديد إحتياجات المؤسسة من الأنشطة التدريبية، وهي كما أشرنا سابقا عبارة عن المهارات، الإتجاهات، الميول التي يتطلبها الفرد لمساعدته على حل بعض المشكلات وتجنب خلق مشكلات جديدة .

إن نجاح التدريب في حل مشاكل المؤسسة يتوقف على نوع تلك المشاكل، فإذا كانت الأسباب في تلك المشاكل ناحية إنسانية تتعلق بفشل شخص ما في أداء عمله على الوجه الأكمل

أو قصوره عن أداء ذلك العمل، كان من الممكن علاج تلك المشكلة عن طريق التدريب، أما إذا كان الأصل في المشكلة عاملا غير إنساني فحينذاك لن يكن هناك معنى للتدريب .

ويرينا الشكل الآتي نموذجا لخطة التدريب.

شكل رقم (15): البيان التفصيلي للاحتياجات التدريبية .

الوظيفة	نوع التدريب	عدد العاملين	العدد المدرب	الإحتياجات التدريبية	العدد الممكن تدريبه سنة 2000/99	المتدرب المؤهل	جهة التدريب
مدير إدارة عامة	تدريب إداري قيادي	06	01	05	02	03	معهد الإدارة العامة
مدير الموارد البشرية	برنامج قادة الإدارين	02	-	02	01	01	وزارة التخطيط
مدير تخطيط القوى العاملة	تنمية قادة الإدارة الوسطى	02	-	02	01	01	وزارة التخطيط
رئيس ملاحظي المحاسبة	تدريب إداري عام	8	-	8	5	3	ديوان المحاسبة
محاسب	برنامج النظام المحاسبي الموحد	10	-	10	8	2	ديوان المحاسبة
كتبة أرشيف	برنامج تنظيم	20	10	10	10	-	معهد الإدارة العامة
أخصائي تنظيم	برنامج تنظيم	10	05	05	04	6	معهد الإدارة العامة

المصدر :مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 108.

أخطاء تحديد الاحتياجات التدريبية :

ثمة عدد من الأخطاء قد يقع فيها مخططوا العملية التدريبية عند تحديد الاحتياجات التدريبية لمنظماتهم أهمها[1]:

[1]- نادر أحمد أبو شيخة ، مرجع سابق ، ص 274.

1-عدم القدرة على التميز بين الاحتياجات التدريبية وبين الرغبات التدريبية فقد يرغب مدير ما في أن يلحق أحد العاملين معه في برنامج معين لا ليشبع إحتياجات تدريبية حقيقة عند ذلك الشخص، بقدر ما يحقق رغبات هذا الشخص (أو رغبات رئيسه) في الالتحاق بمثل هذا البرنامج ويكون لهذا الخطأ أثار ضارة إذ أن الفرصة التي منحت لهذا الفرد كانت على حساب فرد أخر في المنظمة .

2-عدم الفحص الدقيق للآراء التي تبديها الإدارة العليا أو العاملين في المنظمة عند التعبير عن احتياجاتهم التدريبية، مما قد يؤدي إلى بذل جهد وتحمل نفقات ليست ضرورية .

3-تحديد الإحتياجات التدريبية في وحدة تنظيمية بمعزل عن الإحتياجات التدريبية للوحدات التنظيمية الأخرى ،الأمر الذي قد يؤدى إلى تكرار الجهود .

4-الاعتقاد الخاطى بأن مختلف المشكلات التي تواجهها المنظمة يمكن إيجاد حل لها من خلال التدريب، في حين أن هناك مشكلات لا تعود أسبابها إلى إنعدام أو ضعف المعرفة والمهارة اللازمتين لاداء واجبات ومسؤوليات وظيفة ما .

5-الاعتماد في تحديد الإحتياجات التدريبية على الحدس والتخمين والتقليد لمنظمات أخرى بدلا من إجراء الدراسة العلمية .

6-التركيز على الإحتياجات التدريبية الحالية وإهمال الإحتياجات التدريبية المستقبلية مما يجعل التحديد غير دقيق.

المطلب الثالث: تصميم البرامج التدريبية :

يلي تحديد الحاجة للتدريب تصميم برنامج التدريب الذي يفي هذه الحاجة، ويتضمن تصميم البرنامج التدريبي عدة موضوعات أهمها تحديد أهداف البرنامج التدريبي وتحديد المحتوي التدريبي ثم تحديد أساليب التدريب ثم تحديد مساعدات التدريب وتحديد المدربين والمتدربين في البرنامج وأيضا تحديد تكلفة أو ميزانية التدريب [1] .

1-**تحديد أهداف البرنامج التدريبي** :يعد تحديد أهداف البرنامج التدريبي الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التدريبي، ويرتبط بتخطيط الإحتياجات التدريبية الذي يحدد الخصائص والقدرات المراد إكسابها للمتدربين ونوعية البرامج التدريبية المطلوب توفرها ومحتوياتها ومن هنا يمكن أن نتصور عدد من الأهداف للبرامج التدريبية المختلفة كالأهداف الآتية:

[1] - أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 339.

-تنمية معلومات المتدرب بإحاطته بالجديد في العلوم والمعارف المرتبطة بالموضوعات ومجالات معينة لتحسين أدائه .

-إكتساب المتدرب مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفاعلية الأداء .

-تطوير سلوكيات المتدرب واتجاهاته واكتسابه قيما وإتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة .

-إمداد المتدرب بمعلومات ومهارات جيدة لمساعدته على أداء عمله الحالي بكفاءة أكبر.

-تزويد المتدرب بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية [1].

ويجب أن تتصف الأهداف بمايلي :

-أن تكون أهداف تعليمية تزود المتدرب بالمعلومات والمهارات والاتجاهات .

-أن تنص على نتائج يمكن قياسها وأن تبتعد عن العموميات.

-أن تكون واقعية يمكن تحقيقها.

-أن تنسجم مع سياسات المنظمة [2].

2)**محتوى التدريب** :إن محتوى البرامج تحدده الأهداف الموضوعة وقد يتضمن المحتوى الأمور التالية :

-المهارات والمعارف المتعلقة بالعمل وظروف المؤسسة .

-الطرق والأساليب التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسينه.

-أنماط السلوك والاتجاهات التي يتوقع تنميتها.

-يجب مراعاة الرغبة و الدافعية والاستعداد للأداء عند تحديد محتوى البرنامج التدريبي [3].

إن لمحتويات برنامج التدريب الأثر الكبير في نجاح البرنامج ،لذا كان من الضروري على مخطط التدريب أن يحدد الموضوعات أو المواد التي يتضمنها البرنامج بدقة، فيتعين أن تكون مادة التدريب ترجمة صادقة لاحتياجات المؤسسة، وأن يتناسب المحتوى في البرنامج التدريبي مع القدرات العلمية والفنية للمتدربين، أي يجب التحديد الدقيق لمحتوى والمواد، واستبعاد الموضوعات التي لا تتصل باحتياجات المؤسسة، وكذلك لا بد من التأكيد من أن موضوعات البرنامج ستحقق الزيادة في قدرات الفرد بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية للمنظمة [4].

---

[1] - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي ، مرجع سابق ، ص 236.

[2] - علي محمد ربابعة ، مرجع سابق ، ص ص : 57-58.

[3] - المرجع نفسه ، ص 58.

[4] -Jean Maire de Ketele, Guide de formateurs , (Bruxelles, de Boeck -wesmael, 1988 p 38-40.

لا بد من مراعاة التسلسل المنطقي لهذه الموضوعات والترابط بينها بما يتفق مع تسلسل وترابط المعلومات و الأفكار والمعارف المراد إكسابها للمتدرب .

3)**أساليب التدريب** :هناك العديد من الأساليب التدريبية التي تهدف إلى تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات الجديدة، ومن ضمن هذه الأساليب مايلي :

أ-المحاضرات :أسلوب قليل التكلفة لكنه في الغالب قليل الفعالية أيضا، إن نجاح هذا الأسلوب لا يتوقف فقط على نوعية المحاضر أو المدرب، وإنما على عدد الأفراد في الفصل، ذلك العدد الذي لا يجوز أن يتجاوز العشرة، إذا أريد للمتدربين فعلا أن يندمجو في العملية وتتاح لكل منهم الفرصة الكافية لذلك. يحتاج هذا الأسلوب إلى توفير المطبوعات ووسائل الإيضاح وجعلها في متناول الجميع [(1)] .

ب)المؤتمرات والندوات أو حلقات البحث :وهي من الأساليب التي تسمح بدرجة أعلى من المشاركة من جانب المتدربين في العملية التدريبية وبذلك تعتبر مخرجا من عيوب أسلوب المحاضرة وبصفة عامة فإن المؤتمر أو الندوة أو حلقة البحث هي عبارة عن اجتماع منظم له هدف محدد وجدول أعمال متفق عليه، كما أن هناك أسلوب متفقا عليه في إدارة الحوار، وتستخدم هذه الأساليب عادة في التدريب على المجالات الإدارية ذات الطبيعة الخلافية أي التي تحتمل أراء مختلفة ويفضل فيها الحوار استجلاء لا بعادها المتباينة مثل العلاقات الإنسانية، والعلاقات العامة، والسياسات الإدارية وما إلى ذلك .

وتتركز فعالية هذه الأساليب في مجالات تزويد المتدرب بمفاهيم ومعاني متطورة وأحداث تغييرات في وجهات نظره واتجاهاته الفكرية، ولكنها بلا قيمة تقريبا في إكتساب المهارات أو تغيير أنماط السلوك الظاهر[(2)].

جـــ)التطبيق العلمي :بموجب هذه الطريقة يقوم المدرب بأداء عمل معين بطريقة علمية سليمة أمام المتدربين موضحا لهم طريقة وإجراءات الأداء والعمليات. وتصلح هذه الطريقة بصفة خاصة في الأعمال الحرفية أو التي تحتاج إلى مهارات يدوية أو إستخدام آلات وأجهزة ميكانيكية [(3)].

د)تمثيل الأدوار:يقوم بعض الأشخاص وفقا لهذه الطريقة بتمثيل أدوار الأشخاص الذين تشملهم الحالة المعروضة للبحث .فمثلا إذا كانت الحالة هي المقابلة الشخصية فيقوم أحد الحاضرين بتمثيل دور المقابل ويقوم شخص أخر بتمثيل دور الشخص الذي تتم مقابلته، ويعطي لكل منهم فكرة عن

[(1)]- محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير ووظائف المسير و تقنيات التسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1995 ص 108.

[(2)] - علي سلمى ، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية ، مرجع سابق ، ص 372.

[(3)] - صلاح عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر) ، مرجع سابق ، ص 224.

موضوع المقابلة ثم يتصور كل منهما أنه في الحياة العملية ويقوم بإدارة المقابلة على هذا الأساس بمعني أنه لا تعطى للمتدربين كلمات يحفظونها ثم يرددونها على مسمع من الحاضرين بل يعتمد ذلك على طريقة تفكير كل منهما في الموقف أثناء تمثيله [1].

هـ) أسلوب الحساسية :يعد أسلوب الحساسية من الأساليب التي تستخدم في مجال تعديل السلوك وبموجبه تنظم لقاءات دورية بين المتدربين في أماكن خاصة ولفترة زمنية محددة، يتم خلالها مناقشة وتقييم سلوك بعضهم بعضا بصراحة تامة، ويتم التقييم نتيجة احتكاك المتدربين ببعضهم خلال الفترة الزمنية المحددة .

يتضح من ذلك عدم وجود مادة تدريبية محددة في هذا الأسلوب، وكذلك عدم وجود مدرب بل هناك موجه مهمته متابعة المناقشات ومنع حدوث احتكاك بين المتدربين أو حدوث ضغط نفسي على بعضهم نتيجة المصارحة والحرية في انتقاد سلوك بعضهم بعض. إذ يمكن القول بأن المحور الأساسي الذي يقوم عليه هذا الأسلوب هو مناقشة السلوك وتعديله، لذلك يستخدم من أجل زيادة حساسية المتدرب تجاه سلوك الآخرين، وردة فعل تصرفاته عليهم ،ويتميز هذا الأسلوب بمايلي:

- فهم و أدارك سلوك الآخرين .
- تعلم كيفية التعامل مع أنماط سلوكية متنوعة .
- فهم السلوك الشخصي والثغرات الموجودة فيه مما يساعد على تعديله للأفضل .
- تنمية مهارة التعامل مع الآخرين وإقامة علاقات إجتماعية معهم .

يؤخذ على هذا الأسلوب إرتفاع تكلفته، وصعوبة تقييم نتائجه للأستفادة منه، فهل يا ترى إقتنع المتدربون بضرورة تعديل سلوكهم، أم أنهم مازالوا مقتنعين بأن سلوكهم خالي من العيوب هذا إلى جانب وجود بعض المتدربين الذين لا يتقبلون النقد الصريح الموجه إليهم، وكذلك هناك إحتمال عودة بعض المتدربين بعد تعديل سلوكهم إلى سلوكياتهم القديمة عند عودتهم للعمل بالإضافة إلى ذلك إحتمال ظهور بعض المتدربين بشخصية مغايرة لشخصيتهم الحقيقية حيث يكون لديهم القدرة على تمثيل سلوكيات لا تمثل حقيقة سلوكهم أثناء فترة التدريب [2].

و)البريد الوارد :يكون التدريب بالبريد الوارد بتزويد المتدرب بما يشبه مجموعة مذكرات ورسائل تريد اعتياديا إلى شاغل وظيفة معينة، وتتم مطالبته بأن يبت فيها كما لو استلمها فعلا، فيحدد لكل منها القرار والإجراء المناسب في كل حالة .

---

[1] - كامل بربر ، مرجع سابق ، ص 172.
[2] - عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 468.

هذا الأسلوب يصلح لتدريب الفرد لإكتساب معارف ضرورية ومتنوعة لاتخاذ القرارات بحث يتم التأكد من معرفته بها، فيصلح كوسيلة تدريب لاتخاذ القرارات تتوفر تعلميات وقواعد حولها فينحصر التركيز على التأكيد من معرفته بها .

فمثلا إذا أردنا تدريب مرشح على وظيفة مدير حسابات ،والتأكد من معرفته بالكمية الكبيرة من التعليمات والقواعد اللازمة لاتخاذ القرارات المختلفة، فإنه يمكن أن نعد له سلة بريد، أي ملف من نماذج من رسائل ومذكرات وطلبات ترد إليه يتطلب إتخاذ القرارات حولها تطبيق هذه القواعد والتعليمات فمثلا قد تضمن هذه السلة طلب صرف مبلغ معين، طلب شراء مادة، شكوى من تأخير تسديد مبلغ، استفسار عن حساب معين .

وفي هذا التدريب، يكلف المتدرب بالنظر في كل طلب ليحدد الإجراء والإجابة المناسبة لكل منها ومبرراتها. بهذه الطريقة يمكن التأكد من معرفته بالتعليمات وإتخاذه القرار السليم وعليه يصلح هذا التدريب لاكساب الفرد معارف مهمة لا تخاذ القرارات والتأكد من معرفته الكافية بها وتحدد فائدة الأسلوب بنوع سلة البريد المعدة، فإذا كانت شاملة لعينة واسعة من المواقف التي سيتعرض لها المتدرب عند شغل الوظيفة، يمكن أن تكون أسلوبا فاعلا للتدريب [1].

ز)المناقشات :يقوم المتدربون في هذه الطريقة بمناقشة وإبداء الرأي في موضوعات محددة، كأن تعرض حالة، أو مشكلة معينة وتوضح الطرق التي اتبعت في حلها، ويقوم المدرب بإدارة وتوجيه المناقشة بما يكفل الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة المعروضة .

ويتوقف نجاح طريقة المناقشة على عوامل عديدة منها الإهتمام بالأعداد لها والمهارة في إدارتها كما يجب ألا يكون عدد المشتركين كبيرا [2] .

كما توجد أساليب أخرى هي: دراسة الحالات، نمذجة السلوك، العصف الذهني، المباريات الإدارية الوقائع الحرجة [3] .

ح) دراسة الحالات: يتم تعريض المتدربين لحالات من واقع العمل، ويقوم المتدربين بتناول أبعادها من حيث المشاكل، وأسبابها وحلولها البديلة، وتقييم البدائل المختلفة. وتشير البحوث إلى أن الاستفادة محدودة من دراسة الحالات حيث أنها لا تناسب بعض الدارسين، كما أن البعض يتقاعس في تحضيرها بصورة سالفة للمحاضرة وعلى هذا لا يجب الإعتماد عليها بصورة أساسية وإنما بصورة مكملة .

---

(1) - سعاد نايف البرنوطي ، مرجع سابق ، ص456.

(2) -صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الأفراد ، مرجع سابق ، ص 281.

(3) – أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص :343 – 345.

ط) نمذجة السلوك :وهذا الأسلوب يعتمد على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد، ويمر التدريب هنا بتعرض المتدربين لصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء المتدربين في الواقع مع توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطقية، فيقوم بالأداء الفعلي وبدور الفرد النموذجي المشرف المباشر للمتدربين أو مشرف ذو نفوذ وثقة عالية ويطلب من المتدربين أن يقوموا بتقليد الأداء النموذجي ويقدم المشرف المباشر مجموعة من الإرشادات والتوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام المتدرب بنفس الأداء النموذجي. يصاحب هذا الأسلوب إستخدام الأفلام أو شرائط الفيديو في عرض الأداء النموذجي للمشرف وفي عرض وشرح خطوات الأداء،ومع تكرار عرض الفيلم وطلب المشرف من الدارس أن يتذكر محتويات الفيلم، وأن يقوم بتقليد الأداء يمكن إكتساب المتدرب المهارات الجديدة ثم تثبتها وأيضا نقلها للممارسة الفعلية .

ي)العصف الذهني:ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة ويسأل المتدربين أن يقدموا أراءاهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير، ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار والآراء يمكنه أن يحرر المتدربين من الجمود ويشجعهم على المشاركة، كما أن وابل الآراء الغزيرة كفيل بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي أثارها المدرب، مما يسهل على المدرب العرض ويزيد الثقة في نفوس المتدربين ويحمسهم للتدريب .

ك) الوقائع الحرجة :يقوم المدرب بتشجيع المتدربين على ذكر بعض الأمثلة (وقائع) ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير (حرجة) والخاصة بموضوع التدريب، وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد المتدربين على ربط المحتوى التدريبي بالواقعة والممارسة، وعلى المدرب أن ينتقي الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يعرض إحدى الوقائع الحرجة، أو لكي يسأل الدارسين ويشجعهم على إثارة إحدى هذه الوقائع.

ل)المباريات الإدارية :يشابه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات، إلا أن المبارة ما هي إلا حالة كبيرة الحجم تشمل على أبعاد متكاملة للمشكلة ويطلب من المتدربين أن يقوم بأدوار معينة

في المباراة ويتصرفوا ويتخذوا القرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات، فقد تؤخذ حالة إحدى الشركات من زاوية التعريف بالهئية الإدارية، والمشاكل التسويقية من تسعير ومنافذ بيع ومنتجات وبرامج ترويج وإعلان، وجوانب إنتاجية من جداول الإنتاج وخطوط إنتاج وتدفق خامات وصيانة، وسياسات الأفراد من تخطيط قوى عاملة واختيار وتعين وتدريب وأجور وحوافز والجوانب المالية مثل الميزانيات وتقديرات التكاليف ومصادر التمويل وغيرها من البيانات ويلاحظ محاولة مجموعة من المتدربين (مديرين غالبا) حل أو إتخاذ قرارات بشأن أحد الجوانب ينتج تأثير يمس الجوانب الأخرى، وبالتالي فإن المباريات الإدارية تساعد على إكتساب المديرين مهارة النظر

إلى الأمور بصورة شمولية، ويمكن في كثير من الأحيان تصميم وتفصيل مباريات إدارية تناسب ظروف إحدى الشركات .

تجدر الإشارة إلى عدم وجود أسلوب مثالي أو افضل للتدريب يصلح استخدامه بصفة عامة وإنما تختلف أساليب التدريب بإختلاف الظروف والمواقف القائمة، بإختلاف المستوى الوظيفي للمتدربين يحتم إختلاف أساليب التدريب في كل مستوى، فبرامج التدريب التي تصلح لتدريب وتنمية المدربين لا تصلح للفنيين والعاملين في المستويات التنفيذية، كما أن إختلاف الغرض في عملية التدريب والتنمية يحتم إختلاف طريقة التدريب المستخدمة، فالطرق التي تستخدم لأكساب الفرد مهارات الأداء وإنجاز عمله بكفاءة تختلف عن تلك التي تستخدم لأكساب مهارات مرتبطة بالسلوك وأنماط الشخصية والتفكير [1].

4-**المساعدات التدريبية** :تلعب مساعدات أو معينات التدريب دورا أساسيا، وذلك في جعل هذا التدريب مثيرا، ومرنا، ومتحركا وممتعا، كما أنها تمثل مجموعة الأدوات والوسائل التكنولوجية والتي تخدم المدرب في طريقة عرضه للمعلومات، وإدارته للمناقشات، وتوصيله للمعارف، وتدعميه للمهارات [2].

ومن أهم المساعدات مايلي [3]:

-<u>الوسائل السمعية والبصرية</u> :وهي تتمثل في مكبرات الصوت، و آلات التسجيل الصوتي، و آلات عرض الشرائح و آلات عرض الأفلام وآلات التسجيل البصري. وتتبلور وظيفة هذه الفئة من المساعدات في تسهيل عرض بعض الجوانب من المادة التدريبية يعجز المدرب بذاته عن عرضها بطبيعتها ، الأمر الذي يسهم في ترسيخ المعاني ومساعدة المتدربين على إدراك واستيعاب الأفكار والمعلومات وتمثيل أنماط السلوك المستهدفة .

ويكون واجب المخطط التدريبي أن يتخذالإجراءات المناسبة لتوفير تلك المعدات (بالإضافة إلى المعدات التقليدية مثل أماكن التدريب والتجهيزات المكتبية) في ضوء الإحتياجات التدريبية المحددة والأساليب التي تم اختيارها في كل برنامج .

بالإضافة إلى المساعدات السابقة يستخدم كذلك الحاسب الآلي (الإعلام الآلي).

---

[1]- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سابق، ص 238.

[2]- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 346.

[3] - علي سلمى، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية ، مرجع سابق ، ص373.

5-إختيار أو تحديد المدربين والمتدربين :

أ-إختيار المدربين : المدرب هو الشخص الذي يقوم بتوجيه و نصح المتدربين وإمدادهم بالمعلومات الجديدة وتدريبهم على أصول ممارسة المهنة ضمن برنامج محدد و بأسلوب معين ويتوقف نجاح التدريب إلى حد كبير على إختيار أعضاء هيئة التدريب. ويتوقف إختيار المدرب على مايلي :

-أسلوب التدريب .

-المادة التدريبية.

-الوسيلة التدريبية المراد استخدامها.

-نوعية المتدربين [1].

هناك بعض الصفات العامة التي يفضل توافرها في المدرب الناجح، وهذه الصفات هي [2]:

-المعرفة الكاملة بالمحتوى التدريبي لحلقة البحث أو الدراسة، وكلما كان المدرب متخصصا في مجال الدراسة ولديه الإلمام بالاتجاهات العلمية الحديثة في المجال كلما كان أفضل .

-القدرة على الاستماع إلى المتدربين، فكثير من المدربين لا يستطيعون مقاومة جاذبية الحديث بالشكل الذي يفقدهم القدرة على سماع الآخرين .

-القدرة على تشجيع المتدربين للحديث وإبراز ردود أفعالهم وآرائهم تجاه المادة المقدمة إليهم .

-القدرة على رد التساؤلات والتفاعل مع مشاعر المتدربين والإجابة بصورة بناءة على الأسئلة وتوجيه الحوار .

-القدرة على حل التعارض والنزاع المحتمل أن يقع في حلقات التدريب ويتطلب ذلك قدر من المرونة في امتصاص الإتجاهات والآراء المتعارضة والتوفيق بينها .

ب-إختيار المتدربين :على الرغم من أهمية التدريب لجميع العاملين في المنظمة إلا أن بعض البرامج التدريبية تتميز ببعض الخصوصيات وتستهدف نوع معين من العاملين، فمثل هذا الأمر يتطلب من المنظمة وإدارة الموارد البشرية أن تحدد نوع المتدربين وفق الحاجة التدريبية ومستواها أي أن يرتبط البرنامج التدريبي إما بحاجة المنظمة أو بحاجة الوظيفة أو حاجة الفرد العامل التي تشكل الأساس الموضوعي لاختيار نوع المتدربين بعيدا عن الشكلية أو الإختيار العشوائي الذي يمكن أن يكلف المنظمة مال و وقت وجهد دون أن ينعكس بنتائج إيجابية [3].

6-ميزانية التدريب :يستفيد مشرفو برامج التدريب من وضع ميزانية التدريب في التعرف على التكاليف التقديرية لبرنامج التدريب، ويؤثر هذا في إتخاذ قرار البدء في التدريب من عدمه، كما قد

---

[1]- علي محمد ربابعة ، مرجع سابق ، ص61.

[2]- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 348.

[3]- خالد عبد الرحيم مطر اللهيتي، مرجع سابق، ص 230.

يؤثر في تعديل البرنامج ومحتواه بالشكل الذي يسمح بأن يكون برنامجا اقتصاديا كما يؤثر في تحديد قيمة إشراك المتدرب (وذلك في حالة قيام جهاز خارجي بالتدريب) [1].

أنواع التكاليف :ويمكن تقسيم التكاليف إلى نفقات استثمارية ونفقات تشغيلية :

أ-**النفقات الاستثمارية** :وهي تكاليف للمدى الطويل مثل تكلفة الأراضي لمبنى ومركز التدريب بالمنظمة و تكلفة إنشاء المبنى وتكلفة تجهيزه بتجهيزات التدريب وتجهيزات الفندقة جزئيا أو كليا وتكلفة الإحلال و التجديد [2].

ب-**النفقات التشغيلية** :وتشمل التكاليف التالية:

مكافأة المدربين ،وإنجاز قاعات التدريب و أثمان المواد المستخدمة في البرنامج التدريبي، وتكلفة الضيافة(المشروبات والمأكولات) وأجور السفر للمتدربين إن وجدت والأجور والميزانيات الإضافية للمدربين، والنفقات الأخرى لقسم التدريب ،والنفقات غير المباشرة ومن خلال حصر هذه النفقات يمكن تحديد تكلفة تدريب الفرد الواحد أو تكلفة ساعة التدريب الواحدة، ويمكن تحليل تكلفة التدريب حسب المجموعات الوظيفية المتدربة مثلا تكلفة التدريب للمديرين أو رؤساء الأقسام أو محللي معلومات وبحسب الإدارات والأقسام وبحسب مكان تنفيذ البرنامج .

ومن المفيد مقارنة التكلفة مع البرامج السابقة أو مقارنة تكلفة التدريب مع مؤسسات مماثلة أو حسب المعدلات السائدة في هذا المجال مع الأخذ بعين الاعتبار بعض العوامل الخاصة بكل برنامج [3].

المطلب الرابع :تنفيذ البرامج التدريبية .

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود والواقع إن هذه المرحلة مهمة وخطيرة ،ففيها يوضح حسن وسلامة التخطيط وينعكس فشلها أو نجاحها سلبا أو إيجابا على المرحلة التالية وهي مرحلة التقييم .

إن تنفيذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل: قدرة المنسق والمدربين ونوعية المدربين والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج ونوع البرنامج التدريبي كأن يكون

(1) - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 348.
(2) - أحمد السيد مصطفى، مرجع سابق، ص 269.
(3) - عقلة محمد المبيضين و أسامة محمد جرادات، مرجع سابق، ص95.

برنامج للقيادات الإدارية العليا أو الوسطى أو لتدريب المدربين أو البرامج ذات الطابع الفني في المحاسبة أو المالية أو غير ذلك .

و هناك بعض الأمور التي يجب مراعاتها عند تنفيذ البرنامج :

1-التأكد من إبلاغ المشتركين بالبرنامج ثم استقبالهم وتهيئة أماكن إقامة لهم .

2-التأكد من تهيئة المدربين في المكان والوقت المحدد .

3-توفير مستلزمات التدريب من قاعات ومساعدات تدريبية .

4-إنتاج برنامج وشرح أهدافه في الوقت المحدد .

5-التعرف على خبرات وتطلعات المدربين .

6-التعرف على توقعات المشاركين وملاحظاتهم عن سير البرنامج .

7-دفع مخصصات المدرب بالوقت المناسب وتقدير المدرب على جهوده التي بذلها [(1)].

تنفيذ برنامج التدريب يتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج كما يتضمن تحديد مكان التدريب [(2)]. والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج.

1)**الجدول الزمني للبرنامج** :يتضمن هذا الجدول عدد أيام البرنامج، وعدد الجلسات في كل يوم وزمن وبداية ونهاية كل جلسة، وموعد الراحات، والتسجيل، والاختبارات، وحفل الختام [(3)].

يجب أن يتوفر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التدريبي يتفق مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها، كذلك يتوقف طول فترة التدريب على طبيعة مستوى المتدربين مثال ذلك نجد أن برامج تدريب أعضاء الإدارة العليا تكون ذات فترة تدريب قصيرة عادة(من يومين إلى ثلاثة مثلا) لفريق الإدارة العاليا نظرا للمسؤولية الكبيرة لهؤلاء القادة الإداريين وعدم إمكانهم ترك أعمالهم فترة طويلة .

ويتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج على موضوعات البرنامج حسب أهمية كل موضوع ومدى تعقده، ومدى تعدد جوانبه وتفريعاته المختلفة واللازم معالجتها في البرنامج التدريبي، وأيضا حسب مستوى المتدربين [(4)].

2)مكان التدريب: قد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي داخليا بالمنظمة، وهو ما يعرف بالتدريب الداخلي وهنا تتولى وحدة التدريب بالمنظمة،أومركزالتدريب التابع للمنظمة مسؤولية تنفيذ البرنامج

[(1)]- على محمد ربابعة، مرجع سابق، ص 61.

[(2)] -بن زاهي منصور والشايب محمد الساسي، التدريب كأحد مقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية نظرة سيكولوجية، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية09-10 مارس. 2004، ص 198.

[(3)] - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية،مرجع سابق، ص 350 .

[(4)]-خالد عبد الرحيم مطر الهيتي ،مرجع سابق، ص 239 .

التدريبي، ويمتاز هذا التدريب بإمكانية تنفيذ البرنامج التدريبي على ضوء التخطيط الذي وضعته المنظمة للبرنامج وكذلك إمكانية فرض الرقابة من قبل المنظمة على تنفيذ البرنامج [1].

وما يميز هذا التدريب أيضا أنه فعال نسبيا من حيث التكلفة إذا كان المشروع يشمل عدد كبير من الموظفين، وأن إحتياجات المشروع ومستويات المهارة المستهدفة تفيد في إيجاد لغة مشتركة وتوفير فهم لجميع الأشخاص المشتركين [2].

ويعاب على التدريب الداخلي محدودية الخبرات والمهارات التي ستنتقل إلى المتدربين كونها خبرات ومهارات مستقاة في غالبيتها من العمل بالمنظمة ذاتها مما لا يتيح الفرصة للإفادة من خبرات وأفكار جديدة ومتنوعة .

وقد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي خارجيا في مراكز التدريب المتخصصة وهو ما يعرف بالتدريب الخارجي. ويمتاز هذا التدريب بتوافر الخبرة والقدرة لدى أجهزة التدريب الخارجية المتخصصة إلى جانب جمع عديد من المتدربين من منظمات مختلفة في مكان تدريب واحد مما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات والتجارب ،ومن ثم الإستفادة من أفكار وخبرات جديدة نافعة .

وبصفة عامة فإن إختيار المكان المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي يحكمة عاملان أساسيان هما :

أ-مدى توافر إمكانيات التدريب لدى المنظمة من حيث المدربين و وسائل التدريب وكذلك توافر قاعات مناسبة للتدريب وميزانية كافية للتدريب وغيرها [3].

ب-مدى توافر أجهزة تدريب خارجية، ومدى توافر إمكانيات وظروف جيدة للتدريب بهذه المراكز من حيث المدربين وإمكانيات ووسائل وأساليب التدريب المستخدمة، فضلا عن الإشراف الجيد على برامج التدريبية [4].

3)المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج: يحتاج الأمر من إدارة الموارد البشرية، ومدير التدريب، أو أخصائي التدريب أن يقوموا بمتابعة تنفيذ البرامج خطوة بخطوة، وعلى مدار أيام البرنامج وتعني المتابعة التأكد المستمر من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو موضوع والتحقيق من أن كل الأمور تسير في مجرياتها .

وتتضمن الأنشطة الخاصة بمتابعة تنفيذ البرنامج بشكل يومي مايلي: التأكد من سلامة ونظافة قاعات التدريب، والتأكد من إعداد المادة العلمية والتمرينات، وتقديمها في الوقت المناسب

---

[1]-خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سابق ، ص 240.

[2] - صندوق الدولي للتنمية الزراعية، الإدارة بغرض تحقيق الإثر في التنمية الريفية، دليل عمل الرصد وتقييم المشاريع، القسم السابع على موقع / WWW .ifad .org /évaluation/guide a 7/7 htm avril 2001.

[3] - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سابق، ص 240 .

[4]-المرجع نفسه، ص 240 .

للمدربين، وتوفير المساعدات التدريبية، والحفاظ على الجدول الزمني للبرنامج والإلتزام به، وأخذ حضور وغياب المتدربين، وتوفير سبل الراحة للمشاركين في البرنامج .

كما تتضمن المتابعة اليومية للبرنامج حل المشاكل الطارئة على تنفيذ البرنامج مثل تدبير مدرب بصورة سريعة في حالة غياب المدرب، أو تأجيل الجلسة التدريبية وأيضا علاج مشاكل انقطاع التيار الكهربائي، وعدم توفير إمكانيات أو مساعدات يطلبها المدرب، أو علاج مشاكل بين المدرب والمتدربين، أو بين المتدربين بعضهم البعض [1].

عوامل نجاح البرنامج التدريبي [2].

أولا :زيادة فاعلية البرنامج من خلال خلق الرغبة لدى الأفراد :

ويتم ذلك عن طريق :

1-تصميم البرنامج التدريبي حسب الحاجة الفعلية للأفراد .

2-أن يصمم البرنامج لحل مشاكل العاملين .

3-وضع نظام مناسب للمكافآت والحوافز .

4-تهيئة التغذية العكسية حول مستوى أداء المتدربين لمعرفة نقاط القوة والضعف لديهم.

ثانيا: زيادة الفاعلية من خلال المدرب :

يجب توفر الشروط التالية بالمدرب :

1-توفر الخبرة والمعرفة بالعمل الذي سيقوم بتدريبه .

2-توفر الإدراك والتحسس لدى المدرب لاحتياجات المتدرب ورغبته.

3-توفر المكافأة والحوافز المادية المناسبة .

4-تهيئة وتوفير كافة المستلزمات والتسهيلات اللازمة للقيام بمهمته.

5-توفر الحماس والرغبة لديه .

6-قدرته على مواجهة الآخرين .

7-الإلمام بالجوانب التربوية والنفسية لفهم سلوك المتدربين .

8-توفر المهارات القيادية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم للبرنامج والمتدربين .

9-القدرة على التفكير الإبداعي في مجال تخصصه ومحاولة تطبيق الأفكار بطرق علمية .

---

[1]- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 354.

[2] – على محمد ربابعة، مرجع سابق، ص ص : 62-63.

ثالثا: زيادة الفاعلية من خلال البرنامج التدريبي :

أن يركز البرنامج التدريبي على الأمور التالية :

1-ضرورة توفر حد أدنى من المعلومات والخبرات اللازم تزويدها للمتدربين .

2-تحديد الأهداف طبقا لنوع الأداء المطلوب .

3-تخطيط وتصميم البرنامج بشكل يتناسب مع خبرات وخلفيات الأفراد المتدربين .

4-تخطيط البرنامج ليجري بشكل متدرج في عملية التقدم والتطوير .

5-خلق الظروف التنظيمية التي تساعد على التعلم من خلال ربط السلوك المتوقع بالمعايير التنظيمية .

6-إختيار طرق تدريبية متنوعة قدر الإمكان .

7-توفير المساعدات والتسهيلات الخاصة للمتدربين الذين يعانون من بعض الصعوبات للتعلم .

المطلب الخامس :تقييم برامج التدريب

يعتبر التقييم جزءا متمما لعملية التدريب، ويقصد به تلك الإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها إلى جانب قياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم وكذلك قياس كفاءة المدربين الذين نفذوا البرامج التدريبية.

وتعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية من اصعب وأهم مراحل العملية التدريبية، وذلك لأن مسؤولي وخبراء تنمية الموارد البشرية في المنظمة مطالبون بتطوير مهارات وأداء العاملين عن طريق إتاحة فرص التدريب لهم وفي الوقت نفسه مطالبون بإثبات فوائد وعائدات التدريب من خلال الأدلة والإحصائيات والأرقام .

ويعرف كيرك باتريك تقييم التدريب بأنها عملية تهدف إلى قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة والضعف فيها، ويعرف آخرون تقييم التدريب بأنها عملية مقارنة النتائج المتحققة بالأهداف المتوقع تحقيقها لكل من المدراء والمدربين والمتدربين[1].

يمثل تقييم برامج التدريب أحد المجالات لبحوث التدريب والتي على أساسها يمكن تقرير مدى النفع المتحقق من نشاط التدريب، فقرارات وبرامج التدريب شأنها في ذلك شأن مجالات إدارة الموارد البشرية الإخرى التي تخضع للمتابعة والتقييم، ورغم أهمية هذا التقييم إلا أن القلة النادرة

(1)- حنا نصر الله، مرجع سابق، ص 237 .

من المنظمات بما في ذلك تلك المنظمات المتخصصة في تقديم خدمات التدريب من يمارس عملية التقييم على أساس علمي ومنهجي [1].

طرق ومتابعة تقييم البرامج التدريبية

وتنقسم هذه الطريقة إلى:

1-الطرق الوصفية في متابعة وتقييم التدريب .

2-الطرق الكمية في متابعة وتقييم التدريب .

أولا :طرق متابعة وتقييم البرامج التدريبية الوصفية .

1)تقييم البرامج التدريبية [2]:

أ)تقييم البرامج التدريبية قبل التنفيذ :

وهذا يعني ضرورة التأكد من أمرين: احتواء البرنامج التدريبي على الخبرات والمهارات والمعلومات الأساسية التي يراد تزويد المتدربين بها، والتأكد من تصميم البرنامج التدريبي وأساليب التدريب المتبعة ووسائله من حيث التوقيت وتسلسل المواضيع واحتواء المادة التدريبية للتحقق من تلبية المنهج التدريبي لمتطلبات الحاجة التدريبية التي صمم لها أو لأجلها البرنامج .

ب)تقييم البرامج التدريبية أثناء التنفيذ :

وهي إلى جانب توفر متطلبات التدريب ومكانه فهي :

-أن تتأكد من أن نسب الحضور للمتدربين في البرنامج التدريبي تقارب 100%.

-ضرورة التمسك بقيام كل إداري بواجباته وتنفيذ مسؤولياته في البرنامج ويشمل ذلك إشراكه في المناقشة و إبداء الرأي و الإجابة عن الأسئلة.

-ضرورة تحديد مواعيد الحضور والموضوعات المطروحة والواجبات التي سيكلف بها كل متدرب ومواعيد تسليمها كتابة .

جـــ)تقييم البرامج التدريبية بعد التنفيذ :

تقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذها هي عملية تقييم المتدربين، وهنا لا بد من الإشارة إلى إستراتيجيات التقييم عن طريق الدراسة المقارنة والتي تعتبر أكثر الطرق شيوعا لتقييم التدريب بعد تنفيذه .

يمكن تصوير الإستراتيجيات الأساسية لتقييم برامج التدريب في المصفوفة التالية

---

[1] - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 201.

[2] - مهدي حسن زويلف و أحمد قطامين ، مرجع سابق ، ص 343.

شكل رقم (16): يوضح إستراتيجيات تقييم البرامج التدريبية .

		قياس معايير الفاعلية	
		بعد التدريب	قبل وبعد التدريب
مجموعات الدراسة	المجموعة التي تلقت التدريب	(1)	(2)
	المجموعة التي تلقت التدريب + مجموعة مقارنة تماثلها لكنها لم تتلقى التدريب	(3)	(4)

المصدر :محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص204.

يظهر الشكل السابق مختلف الإستراتيجيات لتقييم برامج التدريب:

فالإستراتيجية رقم (01) في المصفوفة تقوم على تطبيق مقياس فاعلية التدريب على الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب بعد انتهاء التدريب، وطبيعي أن البيانات التي توفرها هذه الإستراتيجية لا تعطي أي أساس للمقارنة أو لتقدير مدى التغير الذي أحدثه التدريب .

أما الإستراتيجية رقم (02) فتقوم على تطبيق مقياس فاعلية التدريب قبل بداية التدريب ثم بعد الانتهاء منه على الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب .

وهذه الإستراتيجية أفضل من الإستراتيجية الأولي من حيث أنها توفر أساسا للمقارنة بين بيانات الفاعلية (مثل الأداء في العمل) قبل التدريب وبعد التدريب، وهي بذلك تمكن من قياس التغير الذي طرأ على الأفراد والمعاصر لحصولهم على التدريب لكنها لا تمكن من الجزم بأن هذا التغيير هو ناتج للتدريب، وليس لعوامل أخرى معاصرة زمنيا للتدريب .

تقوم الإستراتيجية (03)على تطبيق مقياس الفاعلية بعد التدريب ليس فقط على الأفراد الذين تلقوا التدريب، وإنما أيضا على مجموعة أخرى من الأفراد تماثل المجموعة التدريبية في كل الخصائص فيما عدا عدم تلقيها للتدريب. وتوافر مجموعة المقارنة يمكن من قياس الفروق بين سلوك أو فاعلية الأفراد الذين تلقوا التدريب وأولئك الذين لم يتلقوه، لكن هذه المقارنة تبقى قاصرة حيث لا يمكن تحديد ما إذا كان هذا الفرق قائما قبل التدريب أم أنه ناتج للخبرة التي اكتسبتها المجموعة التدريبية.

أما الاستراتيجية رقم (04)فهي أكثر الإستراتيجيات الأربعة أحكاما فهي تقوم على قياس الفاعلية قبل وبعد التدريب ليس فقط بالنسبة للأفراد الذين تلقوا التدريب وإنما أيضا بالنسبة لأفراد مجموعة المقارنة، وهي بذلك توفر بيانات عن التغيير الذي طرأ على الأفراد الذين تلقوا التدريب وأيضا على التغيير الذي طرأ على أفراد المقارنة فإذا وجد أن التغيير الذي طرأ على مجموعة

التدريب أكبر من ذلك الذي طرأ على مجموعة المقارنة كان ذلك مؤشرا لفاعلية التدريب، أما ذا لم يوجد إختلاف بين المجموعتين أو كان التغير في مقياس الفاعلية بالسالب (تدهور الأداء مثلا) أو أقل بالنسبة لمجموعة التدريب إذا ما قورن بمجموعة المقارنة، كان ذلك دليلا على عدم فاعلية التدريب .

2)متابعة و تقييم المدربين :

وتمثل هذه العملية حجر الزاوية في العملية التدريبية فلا تهم أدوات التدريب، ولن ينفع كثيرا اختيار المدرب وإعداده لمهمته بل مواصلة متابعته لتطويره. ومن النقاط التي لا بد من التركيز عليها هي أن يكون المدرب حسن المظهر والسلوك عادلا وموضوعيا في تصحيح الاختبارات للمتدربين، ملما بالتعامل الإنساني مع المتدربين، عارفا بطرق التدريب وطرق إيصال أفكاره للآخرين [1].

3)متابعة وتقييم المتدربين :

علاوة على ضرورة متابعة المتدربين أثناء التدريب بمراقبة وتسجيل نواحي القصور،كمقدار الجهد المبذول والمخصص للتدريب، ورغبتهم في التدريب، ومتابعة نشاطات البرنامج، و انتظامهم في الدوام ومناقشاتهم البناءة، فإن هناك من الطرق التي تكشف من خلالها مدى استفادتهم من المنهج التدريبي وهي: ردود فعل المشتركين في برنامج التدريب، التعلم، سلوك الفرد في العمل[2].

ثانيا الطرق الكمية :

تتمثل الطرق الكمية في متابعة وتقييم التدريب في البرمجة الخطية وهي وسيلة بيانية ورياضية لتوزيع الموارد المادية والبشرية المتاحة بين أفضل الاستخدامات المتنافسة من برامج تدريبية أو غيرها لغرض تحقيق الإستثمار الأمثل للموارد النادرة سواء كان هذا الإستخدام ينطوي على تحقيق أقل كلفة ممكنة أو تحقيق أكبر عائد ممكن وبعبارة أخرى، فإن استخدام البرمجة يمكن القائمين على إدارة التدريب من إتخاذ قرارات صائبة يتحدد أقصى عدد من المتدربين في الدور المزمع إقامتها وفق الإمكانيات المتاحة واستخدامها إستخداما أمثلا [3].

---

(1) - مهدي حسن زويلف و أحمد قطامين، مرجع سابق، ص 345.

(2) - المرجع نفسه، ص 345.

(3) - مهدي حسن زويلف و أحمد قطامين، مرجع سابق، ص 347.

عناصر تقييم نتائج التدريب

تقييم البرامج التدريبية من خلال أربعة مجالات وهي [1]:

أ-ردود الأفعال.

ب-التعلم .

ج-السلوك.

د-النتائج.

أ) ردود الأفعال (مدى رضا الفرد وتفضيله للبرنامج):

يجب أن يتضمن التقييم ردود الأفعال عن البرنامج وعن موضوعات متعددة مثل: :

1-مستوى البرنامج .

2-هيكل وشكل البرنامج .

3-أساليب الشرح.

4-قدرات ونمط المحاضر.

5-جودة البيئة التعليمية .

6-مدى تحقيق الأهداف التدريبية .

7-توصيات لتحسين البرنامج.

وعادة ما يتم تقديم القائمة التي تحتوي مجموعة الأسئلة السابقة للمتدربين فور الانتهاء من التدريب، وأيضا قد تعطي للمتدربين بعد التدريب بأسبوع أو أكثر وفي الواقع لا يمكن أن يعتمد بصورة كلية على استقصاء ردود أفعال المتدربين كإثبات لتحسين القدرة والأداء.

ب)التعلـــــــــــــــم :

يهتم تقييم التعلم بمعرفة مدى استيعاب وفهم المتدرب للمبادئ والحقائق والمهارات، وفي تعلم المهارات فإن استعراض المتدربين لمهاراتهم في قاعات الدراسات يعد طريقة موضوعية لتحديد درجة تعلم الفرد فمن خلال الاختبارات الكتابية، يمكن التعرف على مدى إستعاب الفرد. ويمكن لهذه الاختبارات أن تكون نمطية أو أن يصممها المدرب بمعرفته، ولكي تعطي هذه الاختبارات صورة دقيقة لما تعلمه الفرد فإنه لا بد من الإختيار المتدرب قبل وبعد البرنامج.

[1]-راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، مرجع سابق، ص ص 175-177.

جـ)السلـــــــــــوك :

تم تقييم السلوك بطبيعة التغيير الذي حدث في سلوك و أداء الفرد في العمل، ويعد هذا التقييم أصعب من تقييم ردود الأفعال ،والتعلم ،لذلك تقدم مجموعة من الإرشادات التي تساعد في تقييم السلوك وتتمثل في :

- تقييم أداء الفرد قبل وبعد التدريب خاصة في التدريب في مجال العمل .
- إجراء تحليل إحصائي لمقارنة الأداء قبل و بعد التدريب،ولربط التغيرات ببرنامج التدريب .
- إجراء التقييم بعد التدريب بعدة أشهر بعد انتهاء البرنامج حتى يكون المتدرب قد مارس فعلا ما تعلمه .
- استخدام مجموعة ضابطة للمقارنة (أي لم تحصل على التدريب).

د) النتائـــــــــــــج :

يحاول تقييم النتائج قياس التغيرات في بعض المتغيرات مثل :

-تخفيض معدل دوران العمل.
-تخفيض التكاليف .
-تخفيض معدل التظلمات.
-زيادة كمية وجودة الإنتاج.

ويتطلب هذا النوع من التقييم كما في حالة تقييم السلوك، إختبار قبل وبعد التدريب ومجموعة ضابطة .

الهدف من تقييم التدريب

- إعطاء الفرصة للمتدرب من أجل تطبيق ما تعلمه أثناء التدريب.
- السماح للمتدرب بالتعبير عن وجهته على ما هو متعلق بفعالية العمل البيداغوجي.
-تعيين وتحديد الإحتياجات الجديدة للتدريب.
-الوقوف على نقاط القوة لتدعيمها و نقاط الضعف لتفاديها [1].
-التأكد من أن الأهداف المحددة في الخطة تلبي الاحتياجات التدريبية.
-التعرف على المشاكل الإدارية التي تؤثر على خطة التدريب .
-مدى تحقيق البرامج لأهدافها بالنسبة للأفراد من ناحية اكتسابهم للمهارات والمعلومات
-قياس الإرتفاع في مستوى الأداء نتيجة للمهارات والقدرات والمعلومات المكتسبة من التدريب [2].

[1] - Pierre casse le formation performante, (Alger, opu, 1994) , P200.

[2] - كامل بربر، مرجع سابق ، ص 174.

-التأكد من سير العملية التدريبية في مراحلها المختلفة وفقا للخطة الموضوعة لذلك، بمعنى أن يتم التأكد من إنجاز البرنامج التدريبي وفقا للخطة وهذا يشمل تقييم تحديد الاحتياجات التدريبية، تقييم تصميم البرنامج، تقييم كفاءة المدرب، تقييم تعلم المتدرب، تقييم وسائل التدريب .

-نقل أثر التدريب (المهارات، المعارف، السلوك)إلى واقع العمل الميداني وإستخدام تلك المعطيات في تحسين أداء الموظف وبالتالي رفع كفاءة أداء المنظمة بوجه عام أو حل مشكلات معينة أدت إلى اللجوء إلى التدريب، كما يتم التأكد أيضا من أن عائد التدريب على المنظمة يعادل ما صرف عليه من موارد المنظمة [1].

صعوبات تقييم التدريب :

-أن كثير من البرامج التدريبية تأتي بغير أهداف أو أهدافها مصاغة بطريقة عامة أو نابعة من الخيال .

-عدم التأكد من أن التغيرات التي حصلت في القدرات والمهارات ترجع أسبابها للتدريب .

-صعوبة التعرف على السبب الحقيقي في النجاح وإخفاق البرنامج التدريبي، هل السبب فترة البرنامج أم المادة العلمية أم المدربون أم المتدربون، أم ظروف المنظمة [2].

-عدم إعطاء مرحلة تحديد الإحتياجات في العملية التدريبية ما تستحقه من إهتمام مما يؤدي إلى خلل في العلاقة بين الاحتياج التدريبي والبرنامج التدريبي الأمر الذي يصعب معه قياس فعالية التدريب .

-قلة الإهتمام لدى المنظمة في تطوير معايير القياس وتقييم أثر التدريب خاصة بما تعكس أهداف وطبيعة وثقافة المنظمة .

-عدم الربط بين مراحل العملية التدريبية (تحديد الإحتياجات، تصميم البرنامج، تنفيذ البرنامج، تقييم البرنامج) والتعامل مع كل عملية بصورة منفردة مما يؤدي إلى صعوبة تقييم التدريب وأثره على أداء الفرد والمنظمة .

-التحديد غير الدقيق لعناصر ومعايير قياس التدريب والتي يمكن معها الحكم على نجاح أو فشل التدريب [3].

---

[1] - الصالح و اللحيد، التدريب والتقييم الموضوعي مطلبا الحاضر والمستقبل أنظر إلى موقع : http://www.alyaum.com/cssue/p14 يوم 2004/06/08.

[2] - علي محمد ربابعة، مرجع سابق، ص 65.

[3] - الصالح و اللحيد، التدريب والتقييم الموضوعي مطلب الحاضر والمستقبل، مرجع سابق.

عواقب عدم التقييم :

1-المدرب لا يستطيع الحكم على أدائه الخاص .

2-مدير التدريب لا يستطيع الحكم على مستوى مدربيه بفاعلية .

3-المشاركون لا يمكن أن يقيسوا أو يفحصوا أو يسجلوا تقدمهم بدون وجود معايير واضحة ومعلومات مرتدة .

4-نقل التعلم لا يمكن قياسه [1].

المبحث الثالث :اتجاهات التدريب المعاصرة وعلاقة تقييم الأداء بالتدريب.

المطلب الأول :اتجاهات التدريب المعاصرة

من أهم هذه الإتجاهات مايلي [2]:

1-التدريب نظام للتعلم الاستراتيجي المستمر :تؤكد معظم الأدبيات المعاصرة في مجال الإدارة بوجه عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، على النظر إلى المنظمة على أنها مكان للتعليم والعمل في آن واحد، واعتبار مسألة التدريب جزءا من إستراتيجية المنظمة التي هي بمثابة مفتاح إستراتيجي لتحقيق نمو المنظمة وبقائها .

2-تحول التدريب من سياسة إلى إستراتيجية :يعد التدريب وتنمية الموارد البشرية في الوقت المعاصر استراتيجية تعمل في خدمة إستراتيجية المنظمة الكلية، حيث توضع في ضوء متطلبات إنجازها من الكفاءات البشرية الحالية والمستقبلية وبالتالي فقد أصبحت جزءا مكملا لها ضمن إطار إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ،في ظل هذا التوجه استلزم الأمر التحويل من سياسة للتدريب والتنمية (التوجه القديم) إلى إستراتيجية تتكامل وتتوافق مع إحتياجات إنجاز إستراتيجية المنظمة الكلية، هذا التحول ليس مجرد تغيير في التسمية، بل هو تغيير في الهدف، والبعد الزمني، والمادة التعليمية، وأساليب التدريب والتنمية، وفي القواعد والمبادئ التي تقوم عليها سياسة التدريب والتنمية سابقا .

3-التوافق مع رياح التغيير واحتياجاته :شهدت ساحة العمل في المنظمات بوجه عام والصناعية والخدمية بشكل خاص، تغيرا واسعا وكبيرا في مجال تصميم الأعمال وإدارتها ففي إطار التوجه الحديث في هذا المجال أصبحت الموارد البشرية فيها بحاجة إلى تنوع، وتعدد، وتحديث مستمر

---

[1]- جل بروكس، ترجمة عبد الله إسماعيل كيتبي، قدرات التدريب والتطوير دليل علمي، مركز البحوث، مكتبة فهد الوطنية، الرياض 2001، ص272.

[2]- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص :441- 446.

في مهاراتها، من أجل تمكينها من ممارسة عدة أعمال سواء على صعيد المنظمة، أو صعيد فرق العمل، لقد استلزم هذا التوجه الاستغناء عن موارد التدريب والتنمية القديمة وأساليبه، و الاستعاضة عنها بمواد وأساليب حديثة ومتطورة تركز على مهارات العمل الجماعي، فتعلم الفرد كيف يعمل مع الآخرين من أجل إنجاز مهمة محددة مشتركة وكيف يتبادل العمل مع زملائه أعضاء الفريق وكيف يندمج في العمل الجماعي التعاوني، لقد غير هذا التوجه من طبيعة برامج التدريب والتنمية لتنسجم وتتوافق مع التصميم الجديد للعمل وإدارته داخل المنظمات، ولم يقتصر هذا التوجه على العمل في الخط الأول من الهرم التنظيمي بل يشمل كافة المستويات الإدارية، فالمديرون والرؤساء لم يعد الواحد منهم يغلق الباب على نفسه وليس له شأن مع الآخرين في الوحدات الإدارية الأخرى فهذا النمط إنتهى عهده وولى، فالمطلوب الآن من المديرين والرؤساء أن يمارسوا العمل الجماعي التعاوني مع بعضهم بعض وتنسيقه، وجعله عملا مشتركا متكاملا ،هذا الأمر استوجب تزويدهم بالمهارات التي يحتاجها تصميم وإدارة العمل الجديد، وتنميتهم بإستمرار من أجل مواجهة التغيرات المستقبلية المحتملة .

4-المنظمة المتعلمة :المنظمة المعاصرة اليوم هي منظمة تعلم تتصف بوجود جهود مستمرة فيها من أجل تعليم مواردها البشرية وبشكل دائم أشياء جديدة وكيف يطبقوا ما تعلموه في واقع عملهم في سبيل تحسين جودة منتجاتها وتحقيق الرضا لدى الزبائن وكسب ولائهم له والمحافظة على بقائها وإستمراريتها في السوق، فمنظمة التعلم لا تعتبر التدريب عملية ظرفية مؤقتة بل تعتبرها عملية مستمرة، لأن البيئة دائمة التغيير وفيها متغيرات تجعل المنظمة بحاجة إلى مواءمة مواردها البشرية معا، من خلال جهود التعلم المستمرة .

ولقد حدد المختصون مجموعة من الخصائص تتصف بها المنظمة المتعلمة هي مايلي :

-التعلم وسيلة للتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة وبشكل مستمر.

-يجب أن يكون التعلم مستمرا ومتسارعا وذلك لتعليم الموارد البشرية في المنظمة الأشياء الجديدة قبل المنظمات الأخرى، فتجديد و تحسين المهارات البشرية مستمر و سريع مطلب أساسي فيها و ذلك من أجل لا تصبح هذه المهارات المتقادمة لا تتماشى و لا تتواكب مع التطورات الحديثة و المعاصرة التي تحدث في البيئة من جهة و لكي لا تسبقها منظمة أخرى في تقديم الجديد المبتكر للسوق من جهة ثانية.

-المنظمة المتعلمة هي التي تعتبر التعليم وسيلة للتحرك إلى المستقبل.

- يركز التعلم في المنظمة المتعلمة على جانب الابتكار و الإبداع .

-منظمة التعلم هي التي تعتبر مسألة التعلم مسؤولية مشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية فالرؤساء عليهم تعليم مرؤوسيهم، و الرؤساء إلى جانب ما تقدمه منظمتهم لهم من تدريب وتنمية ،عليهم تنمية ذاتهم .

-تعتبر المنظمة المتعلمة التدريب صفة من صفات المنظمة الناجحة .

المنظمة المتعلمة هي التي توفر إدارتها العليا الدعم المادي والمعنوي لعملية التعليم فيها .

-المنظمة المتعلمة هي التي تنظر إلى التعليم على أنه استثمار بشري له عائد كبير يتمثل في تحقيق المهارة العالية وبشكل مستمر لدى مواردها البشرية، بحيث يمكنها من تقديم منتوج يحقق الرضا لدى زبائنها .

-تؤكد المنظمة المتعلمة على ضرورة شمولية التدريب والتنمية لجميع الموارد البشرية أي لكل من يعمل فيها مديرون رؤوساء ومرؤوسين وعلى كافة المستويات الإدارية .

5-التدريب استثمار بشري: يرى التوجه المعاصر في مجال تدريب الموارد البشرية، أن الإنفاق في هذا المجال هو إنفاق رأسمالي، وحقل استثماري خصب، فما ينفق فيه هو ليس بتكلفة إنما هو إنفاق استثماري له عائد شأنه شأن أي استثمار أخر في الآلات أو في برامج التسويق، وبالتالي يجب اعتباره بندا استثمارا في الموازنة التخطيطية أو الاستثمارية في المنظمة الحديثة، فعوائد الإستثمار هامة جدا تتمثل في أمور كثيرة منها تحسين المنتج، تقديم كل جديد للزبون، توسيع حصة المنظمة السوقية بما يضمن لها البقاء والنمو ويؤكد هذا التوجه إلى استبدال مصطلح التكلفة بمصطلح استثمار ،وهذا الاستبدال يجب على المسؤولين في المنظمة اعتباره استثمار طويل الأجل لا تتحقق عوائده في المدى القصير، بل تتحقق في المدى الطويل، وللدلالة على أهمية هذا الإستثمار هو أن التدريب والتنمية أصبحتا في الوقت الحاضر معيار يقاس به نجاح المنظمات .

6-تدريب فرق عمل : يؤكد التوجه المعاصر في مجال تدريب الموارد البشرية على تبني موضوع تدريب فرق العمل، وذلك بعد أن تحول أسلوب تنفيذ الأعمال في المنظمات إلى فرق عمل مدارة ذاتيا .

بموجب ذلك يقوم هذا التدريب بتعليم أعضاء الفريق مهارات وأشياء تمكنهم من العمل بشكل جماعي وأهم هذه المهارات :

-مهارة الاتصال مع الآخرين بشكل يدعم الرغبة في العمل الجماعي .

-مهارة التفاعل والتعاون مع الآخرين .

-مهارة المشاركة في وضع الأهداف وتخطيط العمل .

-مهارة إتخاذ القرار الجماعي وتبني روح المسؤولية.

-إثارة روح التحدي وقبول التغيير والتفاعل معه.

-مهارة التصدي للمواقف غير المتوقعة .

-تعليم سلوكيات تؤدى إلى تماسك الفريق .

-مهارة التفكير مع الآخرين .

7-تدريب المديرين: يؤكد التوجه المعاصر في مجال التدريب إلى حد كبير، على مسألة رفع مستوى مهارة المديرين التنفيذيين الذين يتخذون القرارات التنفيذية لوضع إستراتيجية المنظمة موضع التنفيذ الصحيح، فمهارة هؤلاء يتوقف عليها نجاح العمل في المنظمة باعتبارهم يمثلون الإدارة العليا فيها وهم خط التماس الأول مع ما يحدث في البيئة، فإذا لم يكونوا في مستوى عالي من المهارة ستكون المنظمة التي يقودونها في موقف حرج بل خطير، فعلي سبيل المثال خصصت شركة موتورولا وفيدرال إكسبرس الأمريكيتين عام 1999 نسبة 3 % في قائمة الرواتب والأجور السنوية فيها من أجل الإستثمار في برامج التدريب رجال الإدارة العليا التنفيذيين .

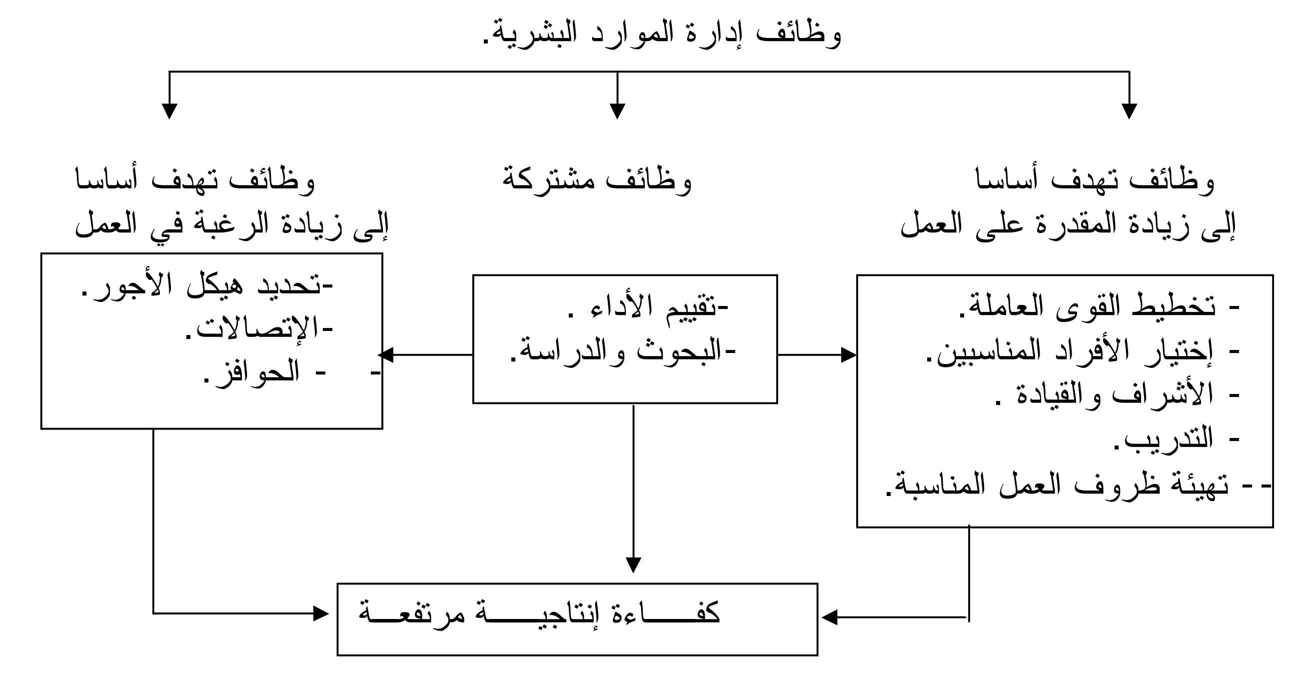
المطلب الثاني :علاقة تقييم الأداء بالتدريب :

لأن إدارة الموارد البشرية هي إدارة متكاملة تتكون من وظائف متخصصة يتعلق بعضها بالبعض الآخر، وأن سياسة معينة للأفراد يتوقف نجاحها على السياسات الأخرى للأفراد ومدى اتساقها معها وارتباطها بها وتداخلها فيها،لذلك يعتبر تقييم الأداء بمثابة مراجعة أو متابعة لبقية سياسات الأفراد فتستطيع الإدارة مثلا أن تحكم من خلاله على مدى نجاح سياسة الإختيار لأن التقييم يفصح عما إذا كان الشخص المناسب مكلف بالوظيفة التي توافق ميوله وتتفق مع قدراته وتتناسب مع مؤهلاته وتنسجم مع مستوى طموحه. ويمكن للإدارة أيضا أن تقرر مدى سلامة الاختبارات التي تجريها للعاملين، وهل تظهر قدراتهم وتعطي معلومات كافية عن تقدمهم في وظائفهم و نجاحهم فيها و مقابلتهم المستويات الموضوعة، و تستطيع أن تقيم برامج تدريب التي تعطيها لموظفيها وما إذا كانت هذه البرامج كافية لتنمية مهارات هؤلاء الموظفين وصقل قدراتهم وخلق العادات المناسبة للوظائف التي يؤدونها و تقوية العلاقات بينهم و بين الموظفين الآخرين كما تستدل على قدرة المشرفين على قيادة مرؤوسيهم وتوجيههم وخصوصا إذا تضمنت عملية التقييم تقييما متبادلا بين المشرفين و مرووسيهم فإن ذلك يلقي الضوء على فاعلية الأسلوب الذي يتبعه المشرف مع عماله، وما إذا كانت هناك نواحي قوة أو قصور، وتتبين الإدارة كذلك ما إذا كان نظام الحوافر مناسبا ومشجعا لحاجات الأفراد، أو ما إذا كان هناك نقص فيه بحيث لم يدفع العاملين لبذل الجهد المطلوب .

إن المعلومات السابقة قيمة لا يستهان بها فإذا درستها الإدارة دراسة واعية وحللتها تحليلا عمليا تستطيع أن تجري تخطيطا سليما لسياساتها المستقبلية للاختيار والتعيين والإشراف والنقل والترقية والأجور والحوافز وتنزيل الرتبة وإنهاء الخدمة [1].

وقد استطاع الدكتور علي السلمي أن يلخص علاقة وظيفة تقييم أداء الأفراد بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية من خلال الشكل التالي الذي يقسم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث فئات أساسية هي: الوظائف التي تهدف إلى زيادة الرغبة في العمل والوظائف التي تهدف إلى زيادة المقدرة على العمل والوظائف المشتركة

شكل رقم (17): علاقة تقييم أداء بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية .



المصدر: على السلمي ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق، ص46.

إن الشكل السابق يبين فقط أن لنظام تقييم الأداء علاقة بكل الوظائف التي تهدف إلى زيادة القدرة على العمل والوظائف التي تهدف إلى زيادة الرغبة فيه.

أما كيفية ارتباط هذا النظام بأنظمة الوظائف الأخرى فيمكن توضيحها في النموذج التالي الذي يعتبر أبسط نموذج لتبيان الإرتباط بين أنظمة الموارد البشرية.

---

[1] -محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 295.

شكل رقم(18): نموذج مبسط لارتباط نظام تقييم الأداء مع نظم الموارد البشرية الأخرى

البناء الإستراتيجي ← تصميم الوظيفة ← عملية تقييم الأداء ← تخطيط الترقية

دفع المرتبات

التدريب و التنمية

عملية الاختيار

المصدر :عبد الحكم أحمد الخزامي،تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين ، (إدارة والتكنولوجيا الأداء)، ج2 مكتبة إبن سينا ،القاهرة ،1999 ،ص84 .

إن نموذج الترابط هذا يفترض أن المنظمة لديها المكونات التالية (وظائف إدارة الموارد البشرية)

-نظام الأجور.

-نظام تقييم الأداء.

-برامج تدريب لتحسين مهارات أعضاء المنظمة.

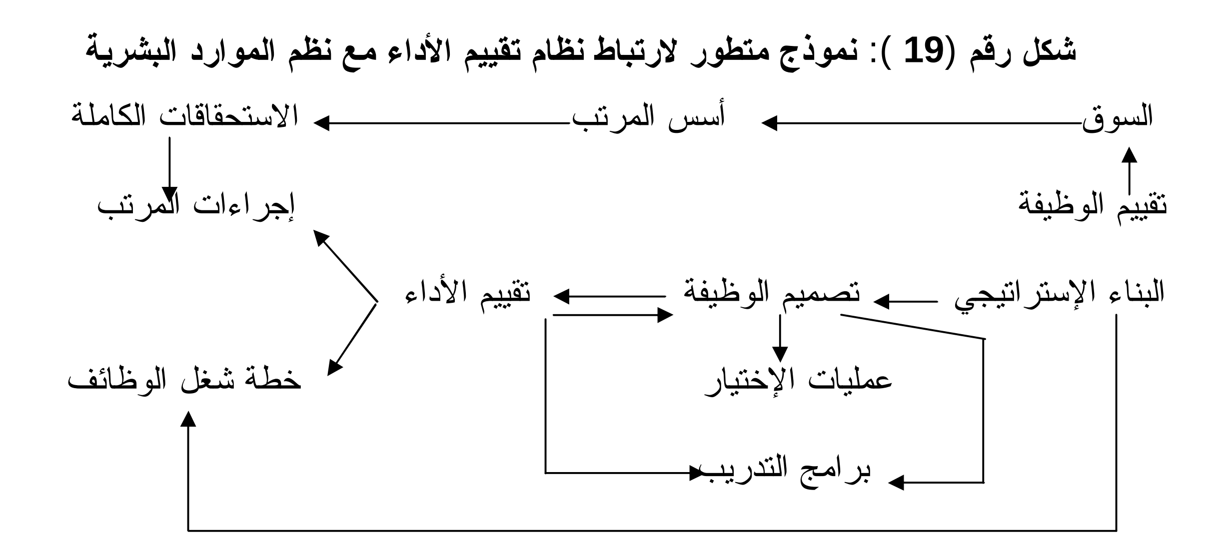
-خطة الترقية.

يلاحظ في الشكل أن نظام تقييم الأداء هو حجر الزاوية في النموذج ،يمكن أن تصبح مخروجات تقييم الأداء مدخلات هامة لأنظمة الموارد الإنسانية الأخرى، على سبيل المثال من الصعب تصور وجود مرتبات قائمة على الجدارة دون مدخلات من نظام تقييم الأداء وبالمثل من الصعب أن يوجه التدريب إلى مقابلة حاجة الأفراد بدون تقييم أداء الأفراد، إن النموذج السابق يعتبر بسيط جدا وذلك أنه فشل في إظهار الإرتباط التام المطلوب توفره بين أنظمة إدارة الموارد البشرية [1].

---

[1] - عبد الحكم الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين (إدارة و تكنولوجيا الأداء)،ج2 مرجع سابق ص 84.

شكل رقم (19): نموذج متطور لارتباط نظام تقييم الأداء مع نظم الموارد البشرية



المصدر :عبد الحكم أحمد الخزامي ،تكنولوجيا الأداء من تقييم إلى التحسن،(إدارة الأداء وتكنولوجيا الأداء)،ج2 مرجع سابق، ص 86.

من الشكل يمكن أن نلاحظ أن نظام تقييم الأداء يمثل مركز إشعاع لمعظم أنشطة إدارة الموارد البشرية يتساوى في ذلك مع تصميم الوظيفة يتبع اثنان من التطبيقات الواضحة .

-لكي يؤدي نظام إدارة الموارد البشرية مهامه جيدا فلا بد أن يوفر له نظام تقييم الأداء بيانات واضحة صحيحة و صادقة وفي غياب هذه البيانات يكون من الصعب على الأنظمة الأخرى أن تعمل بفاعلية .

-لكي يكون نظام تقييم الأداء مفيد فإن ذلك يتطلب ربطه بباقي أنظمة إدارة الموارد البشرية الأخرى خاصة في المنظمات التي لا يبنى نظام الأجور بها على أساس تقييم الأداء[1].

وعليه فإن وظيفة تقييم الأداء يجب أن تكون مرتبطة بدورها بوظيفة التدريب حتى نتوقع أن يدفع التدريب الأداء إلى الإمام بعد انتهاء الفترة الزمنية المحدد له، وأن تعطي نتائج جيدة ما بعد مرحلة تطبيقه وتقييمه، بالإضافة إلى ذلك فأن تقييم الأداء هو بحد ذاته وسيلة للتنبؤ بمعرفة الأداء ،كون التقييم يكشف عن حجم التدريب اللازم للوصول بالفرد إلى الأداء المحدد والمطلوب ،إذ يكشف التقييم عن الفوارق والنواقص التي قد تصيب أداء بعض الأفراد والتي لا تتطابق مع معايير ومقاييس الأداء المطلوبة منهم.كما يرتبط تقييم الأداء أيضا بالتدريب من خلال النظر لتقييم الأداء كمعيار هام لتقييم فاعلية التدريب، فالتدريب الذي يساهم في تفعيل وزيادة أداء الأفراد الذين يخضعون لشروطه ومعاييره يؤدى إلى تقييم إيجابي أفضل للأفراد الذين أمضوا مراحله مقارنة

---

(1)- عبد الحكم الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، (إدارة و تكنولوجيا الأداء)،ج2، مرجع سابق ص ص: 84-86.

بالتقييم الذي حصل عليه نفس الإفراد قبل مرحلة التدريب[1].

إن نتائج تقييم الأداء تساهم بشكل مباشر في الكشف عن الإحتياجات التدريبية في المنظمة حيث أصبح تقييم الأداء وما يعطيه من نتائج أداة أساسية ومساعدة للتدريب، لأنه يعطي فكرة واضحة عن نقاط الضعف في أداء كل فرد والتي تحتاج إلى علاج وبالتالي الجهة المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية في موقف ملائم لوضع البرامج المناسبة لمعالجة نقاط الضعف التي يكشفها تقييم الأداء[2].

بالإضافة إلى ذلك فإن تقييم الأداء يساعد على تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى إستفادة العاملين منها خلال تحديد الثغرات والعمل على تفاديها في المناهج والبرامج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلا [3].

نخلص مما سبق أن تقييم الأداء يساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل عالي من الدقة ومن ثم تصميم البرامج التدريبية، التي تتناسب وإلى حد كبير مع هذه الاحتياجات، فتصميم البرامج التدريبية يعتمد على عمليات التحليل والنتائج التي تخرج بها عملية تقييم الأداء .

فما يميز عملية تصميم البرامج التدريبية هو المعرفة الكاملة لدى كل من إدارة التدريب ومـــصممي البرامج ومنفذيها بآليات المراحل السابقة والمخرجات التي تتمخض عنها، أي أن البرامج التدريبية بعناصرها المختلفة لا بد أن تنطلق من مخرجات المرحلة السابقة وأن تتكيف عناصرها مع نتائج تقييم أداء الأفراد.

وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن وظيفة تقييم الأداء هي عنصر من عناصر نظام إدارة الأداء* الذي تتعلق نتائجه بعمليات التدريب من منظور مختلف عاما ساد سابقا يتمثل في مايلي :

-يعتبر التدريب آلية لتطوير وتحسين الأداء الفعلي للموارد البشرية للوصول إلى مستوى الأداء المستهدف (المخطط) كما تحدده خطط الأداء .

-يكون إختيار التدريب لتحقيق التطوير وتحسين المرغوب في الضوء التحقق من حجم فجوة الأداء ومصادرها والعوامل المؤثرة فيها ،وبعد استعراض مختلف الآليات والمداخيل يمكن استخدامها للوصول إلى مستوى الأداء المرغوب .

---

*- يتكون نظام إدارة الأداء من العناصر الرئيسية التالية: مدخلات وهي الموارد و المستلزمات مثل المواد الأولية والقوى المحركة و طاقات البشر وخبراتهم، و العمليات وهي الأنشطة وإجراءات التي تبذل بإستخدام الموارد، ومخرجات وهي النتائج التي يحققها النظام من تشغيل العمليات و إستهلاك الموارد، ويتكون نظام إدارة الأداء من تخطيط وتوجيه وتشخيص وتقييم الأداء

[1]- إبراهيم حسن بلوط، مرجع سابق،ص242.

[2] -مهدي حسن زويلف إدارة الأفراد (مدخل كمي)، مرجع سابق ،ص 242.

[3] - مهدي حسن زويلف إدارة الأفراد، مرجع سابق ، ص 193.

-يتم إستخدام التدريب في إطار كونه عنصر في خدمة متكاملة من أدوات التطوير والتحسين تتعامل مع مجمل أطراف الأداء وليس مع المورد البشري فقط يخضع التدريب في ذاته إلى منطلق إدارة الأداء ومن ثم تتم العمليات التالية :

1-تحديد إستراتيجيات التدريب والأهداف المتوقعة منه .

2-تخطيط الأداء للقائمين بالتدريب .

3-توجيه القائمين بالتدريب .

4-تشخيص أداء القائمين بالعمل التدريبي .

5-تقييم العاملين بالعمل التدريبي

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء على التدريب، بدءا بالتعاريف التي رأيناها هامة ومفيدة عن التدريب وخلصنا إلى أن التدريب . نشاط إنساني مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو تعديل في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم، بعد هذا قمنا بتقديم بعض المصطلحات التي رأينا أنها من الضرورة بمكان تحديد مفهومها وهذا لإزالة بعض الخلط بينها وبين مصطلح التدريب (التعليم،التنمية).

تطرقنا بعد ذلك إلى أهم المبادئ الخاصة بالتدريب والقاضية بأن التدريب نشاط مستمر، متغير و متجدد، وأن التدريب نظام متكامل.

إنتقلنا بعد ذلك لتبيان أهمية التدريب وحاجة المنظمة إليه وخاصة عندما يتعلق الأمر بعملية توظيف أفراد تنقصهم الكفاءة والمهارة أو إلى تغيير الوظائف .

بعد هذا قمنا بعرض أهداف التدريب والتي من بينها تنمية المعارف، تنمية المهارات، تنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية نحو العمل، الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة وانتقلنا بعد ذلك إلى خطوات التدريب والتي تتمثل في جمع وتحليل المعلومات التي توفر للإدارة كافة البيانات والمعلومات التي يمكن الإعتماد عليها في رسم السياسات والتخطيط و إتخاذ القرارات. ثم إلى تحديد الاحتياجات التدريبية التي عرفناها بأنها مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على الاحتياجات اللازمة والظاهر يتطلبها العمل تحقيق هدفا معين. ثم إنتقلنا إلى تصميم البرنامج التدريبي الذي يشمل على العناصر الأساسية التالية: تحديد أهداف البرنامج، محتوى البرنامج، أساليب مساعدات التدريبية، اختيار المدربين والمتدربين، ميزانية التدريب. إنتقلنا بعد ذلك إلى كيفية تنفيذ البرنامج التدريبي الذي يتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج، كما يتضمن تحديد مكان التدريب والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج وأخيرا تطرقنا إلى تقييم البرنامج التدريبي حيث قمنا بعرض مفهوم تقييم البرنامج التدريبي على أنه تلك الإجراءات المستخدمة في قياس وكفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها إلى جانب قياس كفاءة المدربين،

بعدها تعرضنا إلى اتجاهات التدريب المعاصرة والتي من بينها:أن التدريب نظام للتعلم الإستراتيجي المستمر،التدريب استثمار بشري، وبعدها تناولنا العلاقة بين تقييم الأداء والتدريب، من خلال نتائج تقيم الأداء يمكن معرفة إحتياجات التدريب اللازمة،وكذلك من خلال تقييم الأداء نستطيع تقييم سياسات الإختيار والتدريب.

تمهيد :

بعد تعرضنا في الجزء النظري من خلال الفصول السابقة إلى تقييم أداء العاملين والتدريب، سنحاول تبيان واقع تقييم أداء العاملين وعلاقته بالتدريب بإحدى المؤسسات الصناعية الجزائرية حالة مؤسسة صناعات الكوابل الكهربائية ببسكرة لذلك قسمنا هذا الفصل إلى مايلي :

مبحث أول خاص بتقديم المؤسسة محل الدراسة من خلال التعريف بها وهيكلها التنظيمي .

مبحث ثاني خاص بمنهجية البحث الميداني من خلال عينة البحث وأدوات جمع البيانات .

أما المبحث الأخير فتناولنا فيه سياسة التدريب وتقييم أداء الافراد بالمؤسسة وكذلك الى تحليل نتائج الدراسة الميدانية .

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة

مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة هي مؤسسة مختصة في صناعة الكوابل الكهربائية(كوابل التوزيع، كوابل ذات الضغط العالي والمتوسط، كوابل منزلية، والكوابل الصناعية) تقدر طاقتها الإنتاجية بأكثر من 28600 طن سنويا موزعة كالتالي:

جدول رقم (3): توزيع الطاقة الإنتاجية لمؤسسة ENICAB

نوع الكابل	مادة الصنع ومجال الاستخدام	الطاقة الإنتاجية بالطن
كوابل منزلية	تستخدم في المباني، تصنع من النحاس وتعزل بمادة لـــ: PVC	60090
الكوابل الصناعية	يصنع من مادة النحاس أو الألمنيوم وتعزل بمادةPVC أو PRC، أما التغليف فتغلف بمادة PVC	18454
الكوابل ذات الضغط المتوسط والمرتفع.	تصنع من مادة النحاس و الألمنيوم وتعزل بمادة PRCوتغلف بمادة PVC	2201
كوابل التوزيع	وهي كوابل غير معزولة تستخدم في نقل الكهرباء من مولد لآخر، أما مادة الصنع فهي خليط من الألمنيوم و المنغنيزيوم و السيلسيوم	1861
	المجموع	28606

المصدر: مديرية التقنية بمؤسسة ENICAB، ديسمبر ، 2005

تقع المؤسسة بالمنطقة الصناعية غرب المدينة، تتربع على مساحة تقدر بـــ: 41.45 هكتار منها 29 هكتار مغطاة تشمل مباني الإدارة، ورشات الإنتاج، المخازن، وموقف السيارات، أما باقي المساحة فهي مساحة حرة، تستخدم المؤسسة جزء منها في بعض الأحيان كمخزن إضافي في حالة عدم كفاية المخازن الخاصة بالمنتج

في الجزائر العاصمة. نتيجة لإعادة الهيكلة تفرع عن هذه الشركة بالإضافة إلى وحدة بسكرة وحدتين إضافيتين هما :

- وحدة جسر قسنطينة بالقبة المختصة في صناعة الأسلاك و الكوابل الكهربائية ذات الضغط المنخفض والمتوسط، حيث تقدر طاقتها الإنتاجية 26000 طن سنويا.

- وحدة واد السمار بالحراش لصناعة الكوابل الهاتفية طاقتها الإنتاجية 55000 طن سنويا.

توظف مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة 789 عامل* في كل المستويات التنظيمية والجدول التالي يبين توزيع هؤلاء العمال على مختلف أقسام وإدارات المؤسسة .

جدول رقم(4): توزيع الأفراد العاملين بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية.

المديرية / المستوى التنظيمي	إطار مسير	إطار سامي	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	المجموع
المديرية العامة	01	02	02	03	0	08
المديرية التقنية	0	04	23	185	374	586
مديرية الشراء	01	01	04	14	16	36
المديرية التجارية	0	02	03	01	12	18
المديرية المالية والمحاسبة	01	00	04	12	01	18
مديرية الموارد البشرية والوسائل	01	01	06	26	85	119
مديرية مراقبة التسيير	01	01	02	0	0	04
المجموع	05	11	44	241	488	789

المصدر: إدارة الموارد البشرية بمؤسسة ENICAB ، ديسمير، 2005.

يظهر من الجدول أعلاه أن الأفراد العاملين مقسمين إلى 488 مرؤوس يعملون في وظائف تنفيذية بنسبة 85, 61% و301 رئيس يعملون بالوظائف الإشرافية (إطار مسير، إطار سامي إطار، عون تحكم) بنسبة 15, 38% .

وقع اختيارنا على هذه المؤسسة لتكون محل دراستنا التطبيقية لعدة أسباب منها :

-كبر الحجم سواء من حيث عدد العمال أو من حيث رقم الأعمال المحقق .

-أنها من بين المؤسسات التي حققت نجاحا في مجال نشاطها حيث تحصلت على شهادة الايزو

- أنها من المؤسسات التي تولي أهمية لتقييم أداء العاملين بها وتدريبهم .

تعد مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة في الوقت الحاضر من أكبر وأفضل المصانع في الوطن العربي والقارة الإفريقية في مجال اختصاصها (حسب مسيري المؤسسة) حيث شرعت في بداية سنة 1999 بتطبيق سياسة خاصة بجودة الإنتاج من خلال تطبيق مجموعة من المناهج والطرق التي تسمح بالتحكم الكلي في نوعية المنتوج، وبالفعل فقد استطاعت المؤسسة الحصول على شهادة الايزو 9002 سنة 2001، ومازالت إلى الآن تكثف مجهوداتها من أجل الإبقاء على علامة الإشهاد وتطوير نوعية منتوجاتها والإستجابة لكل الطلبيات.

أهمية مؤسسة الكوابل الكهربائية بالنسبة للإقتصاد الوطني:

للمؤسسة أهمية كبيرة بالنسبة للإقتصاد الوطني حيث تستعمل منتجاتها في ميادين الصناعة وكهرباء الأرياف وكهرباء العمارات والمنازل والإنارة العمومية وغيرها، فإنتاجها لمختلف الكوابل الصناعية ذات التوتر العالي والمتوسط والهوائي و الكوابل المنزلية يغطي نسبة كبيرة من الاحتياجات الوطنية فهي الممول الوحيد للكثير من المؤسسات وبعض الخواص عبر كامل التراب الوطني.

إن مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ومنذ إنشائها زيادة على أنها تلبى الكثير من الإحتياجات في مجال الكوابل فقد أعطت دفعا كبيرا لتنمية الولاية خاصة في مجال الشغل مما أدى إلى القضاء أو التخفيف من حدة البطالة بتشغيل عدد كبير من الموظفين، كما ساهمت المؤسسة في مجال إنتاجها في التخفيف من التبعية للخارج .

المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي للمؤسسة

هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة ويوضح مختلف المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية الرئيسية والفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة لتحقيق أهداف المنظمة، كما يبين أشكال وأنواع الإتصالات وشبكات العلاقات القائمة داخل المنظمة. يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة من النوع الوظيفي.

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة من:

ويتفرع عنها مايلي:*

- مساعد رئيس مدير عام .
- مساعد مكلف بالإشهاد (الشهادات).
- مكتب القانون والمنازعات: مهمته معالجة وحل المنازعات الداخلية بين العاملين والإدارة، وكذا الخارجية بين المؤسسة والموردين أو بين المؤسسة والعملاء .

تندرج تحت المديرية العامة ستة مدريات:

1-المديرية التقنية: و تتبعها أربع دوائر مهمتها الرئيسية تسيير عملية لإنتاج .

أ)-دائرة إنتاج الكوابل: تشمل خمسة مصالح(مصلحة التخطيط وتسيير الإنتاج، مصلحة القلد والظفر مصلحة عزلPRC ، مصلحة العزل وتغليف، مصلحة الجمع والتغليفPVC).

تقوم هذه المصالح فيما بينها بتخطيط وتسيير العملية الإنتاجية بالمؤسسة بدءا بوضع خطة الإنتاج إلى قلد وظفر النحاس أو الألمنيوم ثم العزل والتغليف ثم التجميع و التدريع (الظفر) وغيرها من الأعمال إلى أن يأخذ المنتوج شكله النهائي.

ب)-دائرة إنتاج الملحقات: تختص بالتحضير لعملية الإنتاج وتشمل على ثلاثة مصالح (مصلحة المنافع، مصلحة إنتاج PVC، مصلحة صنع الدواليب والإرجاع).

جــ)-دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية: مهمتها القيام بأبحاث لتطوير المنتجات والتأكد من صلاحيتها ومراقبة الجودة وتشمل على ثلاث مصالح .

(مصلحة التكنولوجيا والتنمية، مصلحة المخابر، مصلحة التجارب).

د) دائرة الصيانة: تهتم بصيانة وتصليح مختلف الأعطال التي تظهر على الآلات والمعدات ووسائل النقل وتجهيزات الملاحق، سواء كانت أعطال ميكانيكية وما تتطلبه من أعمال الخراطة والحدادة و التلحيم والتشحيم وتبديل قطع الغيار ومختلف الأعمال الميكانيكية الدورية الآخرى.

تتكون من أربع مصالح (مصلحة المنهاج والمراقبة النظامية، مصلحة الصيانة الميكانيكية، مصلحة صيانة عتاد النقل والتهوية، مصلحة الصيانة الكهربائية).

2-مديرية الشراء: تتمثل مهام هذه المديرية في:

- شراء كل المستلزمات التي تطلبها كل الدوائر لضمان التموين المستمر بالمواد الأولية والكيمائية وقطع غيار وتجهيزات المكاتب.

- ضمان نقل مختلف المشتريات وعبورها حتى وصولها إلى مخازن المؤسسة حيث تقوم مصلحة تسيير المخزون باستلامها وتخزينها بعد مراقبتها وضمان صلاحيتها لإعادة إخراجها إلى الجهة المعنية أو إلى ورشات الإنتاج .

تتكون هذه المديرية من دائرة واحدة هي دائرة المشتريات وهي بدورها تتكون من 3 مصالح هي:

أ)- مصلحة التموين والعبور.

ب)- مصلحة تسيير المخزونات من قطع الغيار..

ج)- مصلحة تسيير مخزونات من المواد الأولية .

3- المديرية التجارية: تتكون من دائرة واحدة وهي:

دائرة تسيير المنتوج النهائي: وتهتم بكل ما يتعلق بالمنتوج النهائي وتحتوي على مصلحتين (مصلحة تسيير الملحقات و مصلحة تسيير الكوابل).

4-المديرية المالية والمحاسبة: مهمتها تسجيل العمليات المالية والمحاسبة لإعطاء صورة واضحة عن الوضع المحاسبي والمالي للمؤسسة وتشمل دائرتين:

أ-دائرة المحاسبة: تهتم بمتابعة المصاريف والمدخلات و المخرجات وتظم مصلحتين(مصلحة المحاسبة العامة و مصلحة المحاسبة التحليلية).

ب-دائرة المالية والميزانية: وتهتم بتخطيط الميزانية المالية للمؤسسة والتسيير المالي للمدخلات والمخرجات وتظم مصلحتين(مصلحة المالية ومصلحة الميزانية).

5- مديرية الموارد البشرية والوسائل: تهتم بالشؤون الإجتماعية والمهنية للعاملين تتكون من:

أ-دائرة الأفراد والتكوين: تظم مصلحتين (مصلحة تسيير الأفراد، مصلحة التكوين والخدمات الإجتماعية).

ب-دائرة الوقاية والأمن:

ج- دائرة الوسائل العامة:

6- **مديرية مراقبة التسيير**: تهتم بمراقبة سير العمل المحاسبي لدى المؤسسة والعمل على تحقيق الدقة والإلتزام في تطبيق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها للمحافظة على أصول المؤسسة وممتلكاتها و تتكون من:

أ- دائرة لوحة القيادة: وهذه الدائرة تتكون من مصلحة واحدة وهي مصلحة لوحة القيادة .

ب-مشروع الإعلام الألي (معلوماتية): يعد هذا الفرع من الفروع الناشئة لدى المؤسسة، إذ أنه ينتمي إلى مجموعة التعديلات التي تجرى بإستمرار على الهيكل التنظيمي للمؤسسة سعيا منها إلى مواكبة التطورات السريعة سواء على المستوى المحلي أو الدولي، بحيث تتمثل مهمته في الخدمات التي تستفيد منها المؤسسة في إطار شبكة المعلوماتية.

المبحث الثاني: منهجية البحث الميداني

المطلب الأول: عينة البحث

لقد تم إختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من 236 مفردة (وذلك بالرجوع إلى جدول تحديد حجم العينة [1]) من بين عدد العمال الموظفين في مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية والبالغ عددهم 789 عامل من مختلف المستويات الوظيفية الخمس: إطار مسير، إطار سامي، إطار، عون تحكم، عون تنفيذ وذلك لغرض التعرف على موقف المسيرين (الرؤساء) والعمال التنفيذيين (المرؤوسين) من دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب.

إن حجم العينة البالغ عددها 236 مفردة تمثل 30% من إجمالي مجتمع الدراسة [*].

وهي عينة كبيرة بما فيه الكفاية لتعميم النتائج على مجتمع البحث.

وبناء على تقسيمنا السابق للمجتمع إلى فئتين رؤساء و مرؤوسين فإن العينة الإجمالية قسمت هي الأخرى على الفئتين حسب نسبة كل فئة في المجتمع.

بالنسبة لفئة الرؤساء فقد بلغت العينة الخاصة بهم .

90 مفرد $$n_1 = \frac{N_1 n}{N} = \frac{301}{789} \cdot 236 =$$ [2]

أما المرؤوسين فقد بلغت العينة الخاصة بهم

146 مفردة $$n_2 = \frac{N_2 n}{N} \cdot \frac{488}{789} \cdot 236 =$$

والجدول التالي يلخص عدد ونسبة مفردات العينة المخططة لكل من الرؤساء و المرؤوسين

---

[*] - مجتمع الدراسة هو مجتمع البحث و يتمثل في الأفراد العاملين رؤساء ومرؤوسين بالمؤسسة.

جدول رقم(5): توزيع مفردات العينة على الرؤساء و المرؤوسين

البيان	العدد	النسبة %	العينة
رؤساء	301	38.15	90
مرؤوسين	488	61.85	146
المجموع	789	100	236

بعد حصولنا على إجابات المستقصين (قوائم الاستقصاء) و فرزها ومراجعتها تحصلنا على 196 قائمة صالحة للتحليل من أصل 236 قائمة استقصاء موزعة كمايلي :

من بين 146 استمارة خاصة بالمرؤوسين تم إستبعاد 20 إستمارة بسبب عدم استيفاء البيانات الأساسية المطلوبة للتحليل أو عدم جدية المستقصي منهم في الأدلاء بالبيانات، و 10 استمارات لم يتم إرجاعها من طرف المستقصيين، فأصبحت استمارات المرؤوسين الصالحة للدراسة 116 استمارة .

ومن بين 90 استمارة خاصة بالرؤساء تم استبعاد 6 استمارات بسبب عدم جدية المستقصيين منهم في الأدلاء بالبيانات، و 4 لم يتم إرجاعها من طرف المستقصيين فأصبحت استمارات الرؤساء الصالحة للدراسة 80 استمارة. فأصبح مجموع الاستمارات الصالحة للدراسة 196إستمارة وهي تمثل 83 % من العينة المخططة.

بعد ذلك قمنا بتوزيع قوائم الاستقصاء الصالحة للدراسة على المديريات الفرعية للمؤسسة فوجدنها ممثلة لكل المديريات مما يعني أن العينة ليست مركزة في إدارة دون الأخرى، والجدول التالي يوضح ذلك .

جدول رقم (6): توزيع العينة الصالحة للدراسة على الإدارات المختلفة

المديرية	رؤساء			المرؤوسين			المجموع		
	المجتمع	العينة	%	المجتمع	العينة	%	المجتمع	العينة	%
المديرية العامة	08	02	25	0	0	0	08	02	25
المديرية التقنية	212	40	18.87	374	59	15.77	586	99	16.89
مديرية الشراء	20	10	50	16	10	62.5	36	20	55.55
المديرية التجارية	06	02	33.33	12	10	83.33	18	12	66.66
مديرية الموارد البشرية و الوسائل	34	15	44.12	85	36	42.35	119	51	42.85
المديرية المالية والمحاسبة	17	10	58.82	01	01	100	18	11	61.11
مديرية مراقبة التسيير	04	01	25	0	0	0	04	01	25
المجموع	301	80	26.57	488	116	23.77	789	196	24.84

خصائص عينة البحث

1- من حيث الجنس :

الجدول التالي يبين توزيع مفردات العينة من حيث الجنس (ذكور أو إناث)

جدول رقم (7): توزيع مفردات العينة من حيث الجنس

الجنس / الفئة	ذكور		إناث		المجموع
	عدد	%	عدد	%	
رؤساء	78	97.5	02	2.5	80
مرؤوسين	113	97.41	03	2.59	116
المجموع	191	97.45	05	2.55	196

يظهر من الجدول السابق أن أغلبية أفراد عينة البحث من الذكور (191 فرد وبنسبة 97.45%) في حين بلغ عدد الإناث 05 فقط موزعين 2 للرؤساء و 3 للمرؤوسين، ونعتقد أن ضعف العنصر النسوي يرجع إلى طبيعة الإعمال التي تجري بالمؤسسة التي لا تتناسب مع خصائص النساء.

2-من حيث السن :

الجدول التالي يبين توزيع مفردات العينة من حيث السن

جدول رقم(8): توزيع مفردات العينة من حيث السن

السن / الفئة	20-25		25-30		30-35		35 فما فوق		مجموع
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
رؤساء	-	-	-	-	04	05	76	95	80
مرؤوسين	-	-	-	-	02	1.72	114	98.27	116
المجموع	-	-	-	-	06	3.06	190	96.94	196

يظهر من الجدول السابق أن أغلب أفراد العينة يزيد سنهم عن 35 سنة حيث بلغ عددهم 190 فرد وبنسبة 96.94 % موزعين بين الرؤساء بنسبة 95% والمرؤوسين 98.27% مما يدل

3-من حيث الوضعية القانونية بالمؤسسة

الجدول التالي يبين الوضعية القانونية لأفراد العينة.

جدول رقم(9): الوضعية القانونية لمفردات العينة

الوضعية القانونية / الفئة	دائم		مؤقت		المجموع
	عدد	%	عدد	%	
رؤساء	80	100	-	-	80
مرؤوسين	116	100	-	-	116
المجموع	196	100	-	-	196

يظهر من الجدول السابق أن كل مفردات العينة هم من العمال الدائمين لا يوجد من بينهم ما هو مؤقت.

4- من حيث المؤهل (المستوى التعليمي)

الجدول التالي يبين مفردات العينة من حيث مستواهم التعليمي

جدول رقم (10): توزيع مفردات العينة من حيث مستوي التعليمي .

المستوي التعليمي / الفئة	ابتدائي		متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
رؤساء	0	0	07	8.75	33	41.25	40	50	80	100
مرؤوسين	41	35.34	50	43.10	20	17.24	05	4.31	116	100
المجموع	41	20.91	57	29.08	53	27.04	45	22.96	196	100

يظهر من الجدول السابق أن 40 فردا من فئة الرؤساء و بنسبة 50% لهم مستوى جامعي والباقي لهم مؤهلات أقل من الجامعي، منهم 33 فردا بنسبة 41.25% لهم مستوى ثانوي، و 07 أفراد بنسبة 8.75% لهم مستوى متوسط.

أما بالنسبة لفئة المرؤوسين فإن 05 أفراد وبنسبة 4.31% لهم مستوى جامعي أما بقية الأفراد في هذه الفئة فهم موزعين كالتالي 20 فردا بنسبة 17.24% لهم مستوى ثانوي، 50 فردا بنسبة 43.10% لهم مستوى متوسط، و 41 فردا بنسبة 35.34% لهم مستوى ابتدائي.

5- من حيث الأقدمية بالمؤسسة :

الجدول التالي يبين توزيع مفردات العينة من حيث مدة الأقدمية بالمؤسسة .

جدول رقم(11): توزيع مفردات العينة من حيث أقدميتهم بالمؤسسة .

الأقدمية / الفئـــة	أقل من5 سنوات		5-10 سنوات		10-15 سنوات		15 سنة وأكثر		المجموع
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
رؤساء	-	-	-	-	-	-	80	100	80
مرؤوسين	-	-	-	-	-	-	116	100	116
المجموع	-	-	-	-	-	-	196	100	196

يظهر من الجدول أعلاه أن كل أفراد العينة تجاوزت أقدميتهم بالمؤسسة 15 سنة .

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

1- الإستمارة:

تعد الإستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، حيث قمنا بإستعمال استمارتين كوسيلتي بحث للكشف عن أراء العمال (المرؤوسين) والمسيرين (الرؤساء) حول كثير من القضايا منها دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب، الإستمارة الأولى وجهت للرؤساء و الإستمارة الثانية وجهت للمرؤوسين،وقد ضمت الاستمارتين مجموعة من الأسئلة هدفنا من ورائها:

- معرفة مختلف الجوانب الشخصية والمهنية للمبحوثين من خلال تحديد خصائص العينة من حيث المستوى التعليمي، مدة الخدمة بالمؤسسة، الوضعية القانونية بالمؤسسة، الجنس، السن.

- معرفة أبعاد معينة تتمحور حول المرؤوسين والرؤساء ونشاط المؤسسة، بعض هذه الأبعاد مشترك بين الرؤساء والمرؤوسين وبعضها الآخرمختلف عند كليهما(يوضح الملحقين الثاني و

2-المقابلة:

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات، وقد قمنا بإجراء سلسلة مقابلات مع المسؤولين والمسيرين القائمين على مديرية الموارد البشرية.

المقابلات التي قمنا بها مكنتنا من أخذ صورة عامة على واقع تقييم الأداء والتدريب بالمؤسسة كما مكنتنا من الحصول على انطباعات وآراء المسيرين والعمال (رؤساء و مرؤوسين) فيما يخص أهداف تقييم الأداء وعناصر تقييم الأداء(نماذج تقييم الأداء)، بالإضافة إلى أهداف التدريب والتعرف على الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة.

3- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من الطرق الهامة التي تستخدم لجمع البيانات التي يصعب الحصول عليها من خلال الإستبيان أو المقابلة. لقد استخدمنا الملاحظة المباشرة في بحثنا هذا بغرض تشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة، كذلك الحصول على المعلومات لم نتمكن من الحصول عليها من المبحوثين مباشرة، أو لتوضيح عناصر لم يتم التطرق لها بالتفصيل في استمارة البحث.

المطلب الثالث:الوسائل الإحصائية المستعملة:

استخدمنا في تحليل بيانات البحث الوسائل الإحصائية التالية:

1-**النسب المئوية والتكرارات**: لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان .

2-إختبار كاي مربع كا^2: لقياس مدي وجود إتفاق بين اتجاهات كل من الرؤساء و المرؤوسين في إجاباتهم على كل سؤال من الأسئلة المشتركة، والفرض البديل الخاص بهذا الإختيار ينص على عدم وجود إتفاق بين اتجاهات الرؤساء والمرؤوسين في إجاباتهم على أسئلة الإستثمار، وقد تم حساب قيمة كا^2 باستخدام الصيغة التالية:

$$c^2 = \sum \frac{(Fo - Fe)^2}{Fe} \quad (1)$$

حيث

Fo : التكرار الملاحظ .

Fe : التكرار المتواقع.

c^2 = كا^2 اختبار كاي مربع

وتم حساب درجات الحرية باستخدام المعادلة التالية:

درجة الحرية= (عدد الأسطر –1) × (عدد الأعمدة –1) .

كما استخدمنا مستوى دلالة (مستوي معنوية) 0.05

المبحث الثالث: سياسة التدريب وتقييم أداء الأفراد بالمؤسسة.

المطلب الأول: سياسة التدريب بالمؤسسة .

التدريب هو مجموع الأعمال والأنشطة التي تهدف إلى جعل عمال المؤسسة قادرين على العمل بكفاءة وعلى أداء وظيفتهم الحالية والمستقبلية.

تهدف المؤسسة من وراء إخضاع الأفراد إلى برامج تدريبية إلى:

- زيادة الإنتاج .
- تقليل التالف من الإنتاج.
- تحسين مستوى الأداء .
- تقليل التكاليف.
- التقليل من حوداث العمل.
- تحسين الجودة.

و التدريب بالمؤسسة على نوعين:

1- **تدريب قبل العمل**: وذلك بتدريب عمال جدد لكي يتحكموا في الآلات، أو لكي يتعرفوا على طريقة العمل.

2- **تدريب بعد العمل**: إذا لاحظت المؤسسة أن العامل الحالي لديه نقص في الأداء أو لا يتحكم في الآلات أو لاحظت ارتفاع في حوادث العمل أو لاحظت تصرفات شاذة للأفراد، كالغياب المتكرر والمتعمد عن العمل وتعمد الأضرار بالعمل و أدواته وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم طاعة التعليمات والتوجيهات، فإنها تشرع في القيام بإجراءات تصحيحية لهذا السلوك بعدة وسائل منها التدريب .

من بين الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في التدريب هناك أسلوبين هما:

1- تدريب نظري ويكون داخل المؤسسة باستدعاء المدربين ذوي الكفاءة العالية والمتخصصين أو ذوي الخبرة من معاهد الوطنية مع تحمل المؤسسة مصاريف التنقل والإقامة خلال فترة التدريب

المؤسسة وجدت أن هذه العملية تكون تكاليفها أقل من التدريب الخارجي الذي هو يتطلب مصاريف أكبر تتعلق بالتنقل والإيواء .

2-تدريب تطبيقي ميداني عند الحصول على آلات جديدة.

وفي كل الحالات فإن التدريب في المؤسسة يعتمد على نتائج تقييم الأداء، أي تقوم المؤسسة بذلك عندما تلاحظ وجود نقص في الأداء، وعند ارتفاع حوادث العمل، وعند استخدام آلات جديدة، وعند النظر في ترقية العامل، ويتم هذا التدريب عبر فترات.

الإحتياجات التدريبية :

تلجأ المؤسسة إلى تحديد احتياجاتها التدريبية بالتنسيق بين كل المصالح على جميع مستوياتهم في كل التخصصات وذلك كمايلي.

كل دائرة تحرر المشاكل التي تعاني منها خاصة تلك التي تتعلق بسير العمل في هذه الدائرة أو تلك التي تنتج عن استخدام تقنيات جديدة أو أجهزة جديدة فإذا لوحظ أن العامل يعاني من صعوبات في تأدية مهامه أو أن الأجهزة المتوفرة بتقنيات لا تتوافق مع إمكانياته دعت الضرورة إلى تطوير مهاراته من خلال إخضاعه لبرنامج تدريب. .

المطلب الثاني: تقييم أداء الأفراد بالمؤسسة.

من خلال المقابلات التي اجريناها مع المسؤولين في إدارة الموارد البشرية تبين من خلالها :

1)- أن تقييم الأداء بالمؤسسة يتم على فترتين .

- تقييم يتم مرة كل شهر و الغرض الأساسي منه تحديد المنح والعلاوات التي يستفيد منها الأفراد العاملين من خلال النماذج التالية:

نموذج خاص بتقدير علاوة المردودية الفردية

نموذج خاص بتقدير منحة المسؤولية.

نموذج خاص بتقدير منحة متطلبات الوظيفة (الأشكال رقم 20 ، 21 ، 22)

- تقييم يتم في نهاية كل سنة أو في نهاية كل دورة تدريبية والغرض الأساسي منه تقييم مهارات

شكل (20): نموذج خاص بتقدير علاوة المردودية الفردية .

نموذج التنقيط الخاص بعلاوة المردودية الفردية :

مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية – بسكرة

إدارة الموارد البشرية / مصلحة تسيير المستخدمين

تنقيط علاوة المردودية الفردية الخاص بشهر ....سنة ....

المصلحة : ....

رمز المصلحة : ....

الرقم	الرمز	الإسم واللقب	حجم العمل (4)	نوعية العمل (3)	المحافظة على مكان العمل (2)	الإنضباط (6)	المجموع	الملاحظ
1	.....	....	....	....	....	....	....	....
2	.....	....	....	....	....	....	....	....
3	.....	....	....	....	....	....	....	....
4	......	....	....	....	....	....	....	....
5	......	....	....	....	....	....	....	....
6	......	....	....	....	....	....	....	....
7	......	....	....	....	....	....	....	....

توقيع المسؤول : ....

2)- كما بينت المقابلات التي أجرينها مع المسؤولين في ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة اتصاف عناصر تقييم الأداء بالعمومية .

أولا : عناصر التقييم التي تتضمنها نماذج التقييم الشهري

1)- عناصر التقييم الخاصة بعلاوة المردودية: والتي يوضحها الجدول الأتي :

جدول رقم (12): عناصر التقييم الخاصة بتحديد علاوة المردودية الفردية

عناصــــر التقييم	التنقيط *
حجم العمل	0- 4 %
نوعية العمل	0 – 3 %
المحافظة على مكان العمل وإتباع والإلتزام بالقواعد والتعليمات	0 – 2 %
الحضور	0 – 6 %
الحد الأقصى	15 %

المصدر: مديرية الموارد البشرية ENICAB ، ديسمبر ،2005.

وتستخدم هذه العناصر لتحديد منحة المردودية الفردية لجميع العاملين دون مستوى الإطارات المسيرة.

تمنح علاوة المردودية الفردية للعامل كمكافئة له على مجهوداته وسلوكه في أداء العمل الموكل إليه. ويقدر مستوى أداء العامل وفقا لمجموعة العناصر المبينة في الجدول رقم (24)، علما أن عملية تقييم الأفراد للحصول على منحة المردودية الفردية تتم من طرف رئيس المباشر (المشرف).

أ) - التنقيط حسب حجم العمل:

يعطي المشرف للعامل تحت رئاسته نقطة لتبيان مدى تحقيق هذا العامل للعمل المكلف به من الناحية الكمية، و هذا وفقا للجدول التالي:

جدول رقم (13): تنقيط عنصر العمل

مدى تحقيق حجم العمل	التنقيط
أقل من 80 %	0
80 – 85 %	1
85 – 90%	2
90 – 95%	3
95 – 100 %	4

المصدر: مديرية الموارد البشريةENICAB ، ديسمبر ،2005.

ب)- التنقيط حسب معيار النوعية: وهي مخصصة لإعطاء صورة على جودة الأعمال المنجزة من طرف العامل، ويتم التنقيط كالتالي :

نوعية رديئة : 0 نقطة

نوعية متوسطة : 1 نقطة

نوعية جيدة : 2 نقطة (نقطتين) .

نوعية جيدة جدا : 3 نقاط .

ج)- تنقيط حسب المحافظة على المكان: تمنح بناء على سلوك العامل في مكان العمل ويتم التنقيط كالتالي:

ضعيف : 0 نقطة.

متوسط: 01 نقطة.

جيد : 02 نقطة (نقطتين).

د)- التنقيط حسب الحضور أو عدد الغيابات: حيث يتم تنقيط العامل على الغيابات كالتالي :

غياب يومين أو أكثر: 0 نقطة .

2)- عناصر التقييم الخاصة بمنحة المسؤولية :

يخضع لهذا التقييم أعوان التحكم حيث يقوم رئيس المصلحة بتقييمهم مع إخضاع هذا التقييم لتأكيد من طرف رئيس القسم .

والجدول التالي يوضح عناصر التقييم :

جدول رقم (14): عناصر التقييم لتحديد منحة المسؤولية .

عناصر التقييم	التنقيط
المردودية	%3 – 0
التنظيم	% 1 – 0
السلوك	%1 – 0
نسبة ثابتة	% 5
الحد الأقصى	% 10

المصدر: مديرية الموارد البشرية ENICAB ، ديسمبر، 2005.

من الجدول نستنتج بأن النقطة التي تمنح للعامل لتحديد منحة المسؤولية التي يحصل عليها تعتمد بدرجة كبيرة على المردود الفردي حيث تشكل المردودية 30% من إجمالي النقطة التي يمكن أن يتحصل عليها العامل كما نستنتج أن خصائص مهمة مثل سلوك العامل في مكان العمل وتنظيمه لا تشكل سوى 10% من إجمالي هذه المنحة، أما الجزء الثابت يشكل 50%، أي الشخص الخاضع للتقييم يحصل على نصف المنحة بغض النظر عن التقييم الذي منحه إياه الرئيس المباشر في مجال المردودية والسلوك والتنظيم.

3)- عناصر التقييم الخاصة بمنحة متطلبات الوظيفة: يخضع لهذا التقييم الإطارات والإطارات السامية للمؤسسة، يقوم به رئيس القسم مع إخضاع هذا التقييم لتأكيد المدير.

والجدول التالي بين عناصر التقييم:

جدول رقم (15): عناصر التقييم لتحديد منحة متطلبات الوظيفة

عناصر التقييم	التنقيط
المردودية	0 – 4%
المسؤولية	0 – 2 %
التنظيم	0 –2 %
السلوك	0 – 2%
نسبة ثابتة	20%
الحد الأقصى	30 %

المصدر : مديرية الموارد البشرية،ENICAB ، ديسمبر ،2005.

يظهر من الجدول أعلاه أن نسب التقييم مضاعفة مقارنة بالعناصر السابقة(الجدول السابق رقم14).

ثانيا: عناصر التقييم التي تتضمنها نماذج التقييم السنوي :

و التقييم هنا يكون من خلال منح تقديرات وليس بمنح نقاط أو نسب لكل خاصية. إن التقديرات التي تستخدمها المؤسسة في هذا النوع من التقييم مازالت إلى اليوم محصورة في: جيد، متوسط، ضعيف.

إن هذا النوع من التقييم يقوم به رئيس المصلحة ولا يخضع لمراجعة جهة عليا، حيث تحاول من خلاله المؤسسة متابعة تطور مهارات (القدرة على القيام بالأعمال) العاملين، أو مدى اكتساب مهارات جديدة.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

في هذا الإطار قمنا بتصميم مجموعة من الجداول لتفريغ إجابات الأسئلة بالأرقام والنسب المئوية، حيث استعملنا في التفريغ الطريقة اليدوية، أما لحساب النسب المئوية وقيمة كاي مربع ($كا^2$) استعملنا إكسال(EXEL). وبعد تفريغ بيانات قائمتي الاستقصاء وتحديد التكرارات لإجابات

التحليل بعد ذلك قمنا بدراسة اتجاهات كل من الرؤساء و المرؤسين حول دور تقيـيم أداء العـاملين في تحديد إحتاجات التدريب حيث تمحورت أسئلة قائمة الاستقصاء على مايلي:

1- رأي المستقصين في أهمية تقييم الأداء .

2- المعايير التي يتم على أساسها التقييم .

3- الهدف من استخدام تقييم الأداء في المؤسسة .

4- إخبار المرؤوسين بنواحي الضعف أو القصور لديهم بعد التقييم.

5- مدى استخدام الإدارة نتائج تقييم الأداء في إتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الأفراد العاملين.

6- مصادر المعلومات التي يعتمد عليها في تقييم الأداء .

7- الأسس التي يعتمد عليها في تدريب الأفراد العاملين بالمؤسسة .

8- الهدف من التدريب .

9- أسباب ضعف الإنتاج في المؤسسة .

10- مدى مساهمة التدريب في تخفيض حوادث العمل .

11-تحديد الإحتياجات التدريبية من خلال نتائج تقييم الأداء .

1 - رأي المستتقصين في أهمية تقييم الأداء:

لمعرفة رأي المستتقصين في أهمية تقييم الأداء طرحنا السؤال الأول على كل من الرؤساء والمرؤوسين الذي ينص على "كيف تنظر لتقييم أداء الأفراد العاملين في المؤسسة؟ ".

ولخصنا إجابات المستتقصين في الجدول التالي:

جدول رقم(16): رأي المستقصين في أهمية تقييم الأداء.

الفئـــة / التفضيـــل	رؤساء		مرؤوسين		مجموع		$كا^2$
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
مهم جدا	15	18.75	23	19.83	38	19.38	9.21629
مهم	60	75	68	58.62	128	65.31	
متوسط الأهمية	05	6.25	25	21.55	30	15.31	

يظهر من الجدول أعلاه أن أغلب المستقصيين 65.31% منهم يرون أن تقييم الأداء مهم، أما بقية أفراد العينة فهم موزعين كالتالي:

19.38% يرون أن تقييم الأداء مهم جدا.

15.31 % يرون أن تقييم الأداء متوسط الأهمية.

وعند حساب كا^2 لبيانات الجدول السابق ومقارنتها بـــ كا^2 الجدولية عند درجات حرية(2) ومستوى معنوية 0.05 وجدنها تساوي 9.21 وهي أكبر من قيمة كا^2 الجدولية (5.99) مما يدل على وجود فروق جوهرية بين أراء كل من الرؤساء والمرؤوسين. ففي حين يرى ثلاثة أرباع أفراد عينة الرؤساء (75 %) أن تقييم الأداء مهم فإن أكثر من النصف بقليل (58.62 %) من عينة المرؤوسين لهم نفس الإجابة .

ونخلص مما سبق أن الرؤساء والمرؤوسين ينظرون إلى تقييم الأداء على أنه مهم إلا أن الرؤساء يميلون أكثر من المرؤوسين نحو هذه الإجابة .

أما سبب عدم النظر إلى تقييم الأداء أنه مهم جدا راجع إلى أن تقييم الأداء بالمؤسسة يتميز بعدم دقة عناصره واتصافها بالعمومية .

2- المعايير التي يتم على أساسها تقييم الأداء:

لمعرفة رأي الرؤساء والمرؤوسين حول أساس تقييم الأداء طرحنا السؤال الثاني من قائمة الاستقصاء الخاصة بالرؤساء الذي ينص على " أي أساس تقيم مرؤوسيك؟". كذلك طرحنا السؤال الثاني من قائمة الاستقصاء الخاصة بالمرؤوسين الذي ينص على " على أي أساس يتم تقييمكم" وقد جاءت الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (17): أساس تقييم الأداء.

الفئة / التفضيل	الرؤساء		المرؤوسين		المجموع		كا^2
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
على أساس النتائج	50	62.5	89	76.72	139	70.92	37897
على أساس السلوك	10	12.5	08	6.90	18	9.18	

يظهر من الجدول أعلاه أن أغلب المستقصيين والبالغ عددهم 139 فرد وبنسبة 70.92% يرون أن التقييم يتم على أساس النتائج، وإذا تطرقنا إلى إجابات كل من الرؤساء والمرؤوسين نجد أن 50 من الرؤساء وبنسبة 62.5% يستخدمون معيار النتائج وأن 89 من المرؤوسين و بنسبة 76.2%يرون أن الإدارة تركز على هذه المعيار .

أما الباقي موزع كالتالي:

19.90 % يرون أن التقييم يتم على أساس الصفات الشخصية.

9.18 % يرون أن التقييم يتم على أساس السلوك.

وعند حساب كا^{2} لبيانات الجدول السابق ومقارنتها بـــ كا^{2} الجدولية عند درجات الحرية (2) ومستوى معنوية 0.05 وجدنها تساوي 4.737 وهي أقل من قيمة كا^{2} الجدولية 5.99 مما يدل على عدم وجود إختلاف بين نظرة كل من الرؤساء والمرؤوسين للمعايير المستخدمة .

كما تم توجيه السؤال الثالث على كل من الرؤساء والمرؤوسين الذي ينص على "إذا كان تقييم الأداء يعتمد على المعايير الخاصة بالنتائج ما هي هذه المعايير التي يرتكز عليها ؟".

وقد أجاب على هذا السؤال 50 فرد من الرؤساء و89 فردا من المرؤوسين والجدول التالي يلخص ذلك.

جدول رقم (18): المعايير الخاصة بالنتائج

الفئة / التفضيل	الرؤساء		المرؤوسين		المجموع		كا^{2}
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
كمية الإنتاج	27	54	45	50.56	72	51.80	14.7391
نوعية الإنتاج	23	46	24	26.97	47	33.81	
الإثنين معا	00	00	20	22.47	20	14.39	
المجموع	50	100	89	100	139	100	

كا^{2} الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى معنوية 0.05 يساوي 5.99

يتضح من الجدول أعلاه أن 51.8 % يفضلون معيار كمية الإنتاج وهي نسبة متقاربة بين

وعند حساب كا^2 لبيانات الجدول أعلاه ومقارنتها بـــ كا^2 الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى معنوية 0.05 وجدنها تساوي 14.7391.وهي أكبر من كا^2 الجدولية مما يعني أن هناك فروق جوهرية بين أراء الرؤساء والمرؤوسين، حيث كما هو ملاحظ من أرقام الجدول فإن الرؤساء يهتمون بمعيار النوعية أكثر من المرؤوسين (46% بالنسبة للرؤساء وحوالي 27% بالنسبة للمرؤوسين).

أما إجابة المستقصيين عن السؤال الرابع من قائمة الاستقصاء الخاصة بالرؤساء والمرؤوسين الذي ينص على "إذا كان تقييم الأداء يعتمد على المعايير الخاصة بالسلوك ما هي هذه المعايير؟" .

وقد أجاب على هذا السؤال 10 أفراد من الرؤساء و08 أفراد من المرؤوسين والجدول رقم (19) يلخص إجابات المستقصيين على هذا السؤال.

جدول رقم(19): المعايير الخاصة بالسلوك

التفضيـــل / الفئـــــة	الرؤساء		المرؤوسين		المجموع		كا^2
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
علاقة العامل مع الرؤساء	06	60	02	25	08	44.44	2.489
علاقة العامل مع مرؤوسيه	04	40	03	37.5	07	38.89	
علاقة العامل مع زملائه	00	00	03	37.5	03	16.67	
المجموع	10	100	08	100	18	100	

كا^2 الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 5.99 .

يظهر من الجدول أعلاه أن الذين يفضلون استخدام المعايير الخاصة بالسلوك في تقييم الأداء والذين بلغ عددهم 18 فرد يميلون أكثر نحو الأخذ بعين الاعتبار علاقة العامل برؤسائه بنسبة 44.44% ثم علاقة العامل بمرؤوسيه بنسبة 38.89% وأخيرا علاقة العامل بزملائه بنسبة 16.67%.

وعند حساب كا^2 لبيانات الجدول السابق ومقارنتها بـــ كا^2 الجدولية عند درجة حرية (2)

أما إجابة المستقصيين على السؤال الخامس من قائمة الاستقصاء الخاصة بالرؤساء والمرؤوسين و الذي ينص على " إذا كان تقييم الأداء يعتمد على المعايير الخاصة بالصفات الشخصية ما هي هذه المعايير".

وقد أجاب على هذا السؤال 20 فردا من الرؤساء 19 فردا من المرؤوسين والجدول التالي يلخص هذه الإجابات.

جدول رقم (20): المعايير الخاصة بالصفات الشخصية:

الفئة / التفصيل	الرؤساء		المرؤوسين		المجموع		$كا^2$
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
الذكاء	03	15	0	0	03	7.69	31.598
الثقة بالنفس	17	85	0	0	17	43.59	
القدرة على الابتكار	00	00	09	47.37	09	23.08	
الولاء للمؤسسة	00	00	10	52.63	10	25.64	
المجموع	20	100	19	100	39	100	

$كا^2$ الجدولية درجة حرية (3) ومعيار ومستوى معنوية 0.05 تساوي 7.81

يظهر من الجدول أعلاه أن غالبية الذين يفضلون المعايير الخاصة بالصفات الشخصية يركزون على معيار الثقة بالنفس بنسبة 43.59 % والباقي موزعين كالتالي:

23.08 % على معيار القدرة على الإبتكار.

25.64 % على المعيار الولاء للمؤسسة.

7.69 % على معيار الذكاء.

وعند حساب $كا^2$ لبيانات الجدول السابق ومقارنتها بـــ $كا^2$ الجدولية عند درجات حرية 3 ومستوى معنوية 0.05 وجدنها تساوي31.598 وهي أكبر من قيمة $كا^2$ الجدولية والتي تقدر بــ 7.81 وهذا يعني وجود فروق معنوية بين أراء الرؤساء والمرؤوسين.

ولمعرفة رأي المرؤوسين في موضوع إختيار المعايير المستخدمة في التقييم طرحنا السؤال السادس من قائمة الاستقصاء الخاصة بهم و الذي ينص على "هل تشارك في وضع معايير تقي

جدول رقم (21): مشاركة المرؤوسين في وضع معايير تقييم الأداء.

الجواب	العدد	%
نعم	70	63.64
لا	40	36.36
المجموع	110	100

يظهر من الجدول أعلاه أن 63.64 % من المرؤوسين أجابوا بـــ نعم على هذا السؤال والباقي أي36.36 %أجابوا بلا.

أما السؤال السابع الذي طرحناه على المرؤوسين فقد نص على : "ما هي المعايير التي تفضل أن تقيم على أساسها؟ ".

أجاب على هذا السؤال 116 مرؤوسا والجدول التالي يلخص إجاباتهم.

جدول رقم(22): معايير التي يفضل المرؤوسين أن يقيم على أساسها.

الجواب	**العدد**	%
النتائج	90	77.59
السلوك	09	7.76
الشخصية	17	14.65
المجموع	116	100

يظهر من الجدول أعلاه أن غالبية المرؤوسين، الذين أجابوا على هذا السؤال والمقدر عددهم بـــ116فرد يفضلون استخدام معيار النتائج ، حيث إختار هذا المعيار90فرد بنسبة تزيد عن 77 %.أماالباقي فهم موزعيين بين معيار الصفات الشخصية بـــ 14.65 %، ومعيار السلوك

نخلص مما سبق أن تقييم الأداء في المؤسسة يعتمد على معيار النتائج بالدرجة الأولى والذي يتمثل خاصة في كمية الإنتاج يليه معيار الصفات الشخصية بدرجة أقل حيث تمثل الثقة بالنفس والولاء للمؤسسة أهم صفاته وأخيرا معيار السلوك .

ونعتقد أن تفضيل معيار النتائج على معيار الصفات الشخصية ومعيار السلوك يرجع إلى أن المؤسسة تواجه منافسة خارجية من قبل مؤسسات أجنبية مما يحتم عليها الرفع من مستوى انتاجها وتحسين نوعيته .

3-الهدف من إستخدام تقييم الأداء في المؤسسة

لمعرفة رأي الرؤساء حول الهدف من إستخدام تقييم الأداء في المؤسسة طرحنا السؤال رقم 7 من قائمة الاستقصاء الخاصة بهم والذي ينص على: "هل يستخدم تقييم الأداء في مؤسستكم بهدف؟". وطرحنا مجموعة من الإختيارات وقد جاءت الإجابة كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم(23): الهدف من إستخدام تقييم الأداء.

الفئة / الهدف	إطار مسير		إطار سامي		إطار		عون تحكم		مجموع	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
معرفة نقاط الضعف للمرؤوسين	02	100	05	100	24	75	37	90.24	68	85
معرفة نقاط القوة للمرؤوسين	0	0	0	0	08	25	04	9.76	12	15
الاثنين معا	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
المجموع	02	100	05	100	32	100	41	100	80	100

يتضح من الجدول أعلاه أن كل أفراد عينة الرؤساء قد أجابوا على هذا السؤال حيث يرى68 فرد منهم أي بنسبة 35%أن الهدف من استخدام تقييم الأداء في المؤسسة هو معرفة نقاط الضعف للمرؤوسين في حين يرى 12فردا منهم أي بنسبة 15% أن الهدف من إستخدام تقييم الأداء في المؤسسة هو لمعرفة نقاط القوة .

وإذا كان الهدف من إستخدام تقييم الأداء في المؤسسة هو معرفة نقاط الضعف للمرؤوسين

الأداء يستخدم لمعرفة نقاط الضعف للمرؤوسين فيما يرجع هذا الضعف؟". وذكرنا مجموعة من الاختيارات، فكانت إجابات الرؤساء على هذا السؤال كمايلي .

جدول رقم (24):أسباب ضعف المرؤوسين

الفئة / السبب	إطار مسير		إطار سامي		إطار		عون تحكم		مجموع	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
نقص المهارات	0	0	05	100	25	78.13	0	0	30	37.5
نقص في المعارف	02	100	0	0	07	21.87	41	100	50	62.5
عدم الإستعداد للعمل	0	0	0	0	0	0	0	0	00	00
نقص الخبرات	00	0	00	0	00	0	00	0	00	00
المجموع	02	100	05	100	32	100	41	100	80	100

نلاحظ من الجدول السابق أن كل أفراد عينة الرؤساء قد أجابوا على هذا السؤال وأن 62.5% منهم يري أن نقاط الضعف التي يبينها تقييم الأداء تتمثل في نقص المعارف في حين 37.5% منهم يرى أن تقييم الاداء يمكن ان يساعد في الكشف عن إنخفاض مهارات الأفراد .

نخلص مما سبق أن الرؤساء في مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية يستخدمون نتائج تقييم الاداء بالإضافة لتحديد العلاوات والمنح في معرفة نقاط الضعف لدى المرؤوسين والتي تتمثل خاصة في نقص المعارف بدرجة الأولى ونقص المهارات بدرجة الثانية مما يعتبر مؤشرا جيدا لتحديد الحاجة للتدريب لمعالجة هذا النقص سواء في المعارف أوفي المهارات.

4-إخبار الرؤساء المرؤوسين بنواحي الضعف أو القصور بعد التقييم:

قبل معرفة رأي المستقصين حول السؤال رقم 9 من قائمة الاستقصاء الخاصة بالرؤساء نتعرف على رأي الرؤساء حول إطلاع المرؤوسين على نتائج التقييم الخاصة بهم، لذلك طرحنا السؤال رقم 11 من قائمة الاستقصاء الخاصة بالرؤساء الذي ينص على: "هل تطلع المرؤوسين على نتائج تقييم الأداء؟". و الجدول التالي يلخص ذلك.

جدول رقم (25): إطلاع المرؤوسين على نتائج تقييم الأداء

الجواب / الفئة	نعم		لا		المجموع
	عدد	%	عدد	%	
إطار	2	100	0	0	2
إطار سامي	5	100	0	0	5
إطار	32	100	0	0	32
عون تحكم	41	100	0	0	41
المجموع	80	100	0	0	80

يظهر من نتائج الجدول أعلاه أن كل الرؤساء أجابوا بـــ نعم على السؤال أي أنهم يقومون بإطلاع المرؤوسين بنتائج تقييم الأداء الخاصة بهم .

ولمعرفة رأي الرؤساء و المرؤوسين هل يتم إخبار المرؤوسين بنواحي الضعف أو قصور لديهم طرحنا سؤال رقم 9 من قائمة الاستقصاء على الرؤساء الذي ينص على "هل تخبر المرؤوسين بنواحي الضعف أو القصور لديهم؟". كما طرحنا سؤال رقم 9 من قائمة الاستقصاء على المرؤوسين الذي ينص على "هل يتم إخباركم بنواحي الضعف أو القصور لديكم؟".

والجدول التالي يلخص إجابات المستقصين :

جدول رقم(26): إخبار المرؤوسين بنواحي الضعف لديهم

الجـــواب / الفئـــــة	نعـــــــم		لا		مجمــــــوع		$كا^2$
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
الرؤساء	72	90	08	10	80	100	0.108
المرؤوسين	106	91.38	10	8.62	116	100	
المجموع	178	90.82	18	9.18	196	100	

قيمة $كا^2$ الجدولية عند درجات حرية واحدة ومستوى معنوية 0.05 تساوي3.84 .

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن أكثر من 90% من المستقصين قد أجابوا بنعم على السؤال أي أنه يتم إخبار المرؤوسين بنواحي الضعف لديهم. وإذا نظرنا لإجابات كل من الرؤساء

وحيث أن قيمة كا^2 المحسوبة أقل من قيمة كا^2 الجدولية عند درجة حرية واحدة ومستوى معنوية 0.05 فإن هذا يعني عدم وجود إختلاف بين إتجاهات الرؤساء والمرؤوسين .

ولمعرفة هل يقوم الرؤساء بتصحيح أخطاء المرؤسين في حيينهاأم لا وجهنا السؤال رقم10 من قائمة الاستقصاء الخاصة بالرؤساء و الذي ينص على: "هل تقوم بتصحيح أخطاء المرؤوسين في حيينها؟" .

والجدول التالي يلخص ذلك .

جدول رقم (27): تصحيح أخطاء المرؤوسين من طرف الرؤساء

الجواب / الفئة	نعم		لا		المجموع
	العدد	%	العدد	%	
إطار مسير	02	100	0	0	02
إطار سامي	05	100	0	0	05
إطار	30	93.75	02	6.25	32
عون تحكم	41	100	0	0	41
المجموع	78	97.5	02	2.5	80

يظهر من نتائج الجدول السابق أن كل أفراد عينة الرؤساء قد أجابوا على هذا السؤال وأن 97.5% منهم صرحوا بأنهم يقومون بتصحيح أخطاء المرؤوسين في حينها، وهذه الإجابات موزعة كمايلي:

100% إطار مسير.

100% إطار سامي .

100 % عون تحكم .

93.75% إطار .

فقد أجاب على هذا السؤال 110 مرؤوس أي بنسبة 95 % والجدول التالي يلخص إجابات المرؤوسين.

جدول رقم (28): مناقشة المرؤوسين رؤسائهم في أداء مهامهم

الجواب	العدد	%
نعم	110	100
لا	0	0
المجموع	110	100

نلاحظ من الجدول أعلاه أن كل المستقصين أجابوا بـــ نعم بنسبة 100% يقومون بمناقشة رؤسائهم في أداء مهامهم.

ولمعرفة رأي الرؤساء حول مناقشة مرؤوسيهم في طريقة أداء مهامهم وجهنا سؤال رقم 14 من قائمة الاستقصاء الخاصة بالرؤساء الذي ينص" هل تناقش مرؤوسيك في طريقة أداء مهامهم؟". وقد أجاب على هذا السؤال 78 رئيسا من بين 80 أي بنسبة 97.5% والجدول التالي يلخص إجاباتهم :

جدول رقم (29): مناقشة الرؤساء مرؤوسيهم في طريقة أدائهم للعمل .

الجـــواب / الفئـــة	دائما		أحيانا		المجموع
	عدد	%	عدد	%	
إطار مسير	00	00	00	00	0
إطار سامي	02	40	03	60	05
إطـــــــار	31	96.87	01	3.13	32
عون تحكم	41	100	0	0	41
المجموع	74	94.87	04	5.13	78

40% إطار سامي،96.87 % إطار، 100% عون تحكم.

ولمعرفة رأي الرؤساء حول هل يشجع مرؤوسيه على أداء العمل وجهنا السؤال رقم 13 من قائمة الاستقصاء الخاصة بالرؤساء الذي ينص على : " هل تشجع مرؤوسيك على تحسين أدائهم؟".

والجدول التالي يلخص إجاباتهم.

جدول رقم (30): تشجيع الرؤساء مرؤوسيهم على تحسين أدائهم

الجـــــواب / الفئــــــة	دائمـــــــــــا		أحيانـــــــــا		المجمـــوع
	عدد	%	عدد	%	
إطار مسير	02	100	0	0	02
إطار سامي	05	100	0	0	05
إطار	32	100	0	0	32
عون تحكم	32	78.05	09	21.95	41
المجموع	71	88.75	09	11.25	80

من الجدول أعلاه يتبين أن 88.75% من المستقصين أجابوا أنهم يشجعون مرؤوسيهم على تحسين الأداء وهذه النسبة موزعة كالتالي.

100% إطار مسير، 100% إطار سامي، 100% إطار، 78.05% عون التحكم .

ولمعرفة رأي الرؤساء حول الفائدة من تقييم الأداء طرحنا سؤال رقم 12 من قائمة الاستقصاء الخاصة بالرؤساء، الذين ينص على "ما هي الفائدة من تقييم الأداء؟ ". والجدول التالي يلخص إجاباتهم.

جدول رقم (31): الفائدة من تقييم الأداء .

الفئة / الهدف	إطار مسير		إطار سامي		إطار		عون تحكم		المجموع	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
تحسين النتائج الفردية	0	0	02	40	30	93.75	33	80.5	65	81.25
تحسين النتائج الجماعية	02	100	03	60	02	6.25	08	19.5	15	18.75
الاثنين معا	0	0	0	0	0	0	0	0	00	00
المجموع	02	100	05	100	32	100	41	100	80	100

من الجدول أعلاه يتبين أن 81.25% من الرؤساء يرون أن الفائدة من تقييم الأداء هي تحسين النتائج الفردية في حين أن 18.75% يرون أن الفائدة من تقييم الأداء هي تحسين النتائج الجماعية .

نستنتج مما سبق أن الرؤساء يقومون بإطلاع مرؤوسيهم بنتائج تقييم الأداء حيث يتم إخبارهم بنواحي الضعف أو القصورلديهم كما يقوم الرؤساء بتصحيح الأخطاء في حينها وذلك لتفادي حدوثها مستقبلا كما يقوم الرؤساء بمناقشة مرؤوسيهم في طريقة أدائهم للعمل وهذا من أجل تحسين أدائهم لأن الفائدة من تقييم الأداء هي تحسين النتائج الفردية بدرجة أولي ثم تحسين النتائج الجماعية بدرجة ثانية .

5-مدى إستخدام الإدارة لنتائج تقييم الأداء في إتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الأفراد العاملين:

لمعرفة رأي المستقصين حول مدى إستخدام نتائج تقييم الأداء في إتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الأفراد العاملين، طرحنا السؤال التالي* على كل من الرؤساء والمرؤوسين والذي ينص على:" هل تستخدم الإدارة نتائج تقييم الأداء في إتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الأفراد العاملين؟".
والجدول التالي يلخص إجاباتهم:

جدول رقم (32): مدى استخدام الإدارة لنتائج تقييم الأداء في إتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الأفراد العاملين:

الجـــــواب / الفئـــــــــة	نعـــــم		لا		مجمـــــوع		$كا^2$
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
الرؤساء	78	97.5	2	2.5	80	100	0.863701
المرؤوسين	110	94.83	6	5.17	116	100	
المجموع	188	95.9	8	4.08	196	100	

قيمة $كا^2$ الجدولية عند درجات حرية واحد ومستوى معنوية 0.05 يساوي 3.84

يظهر من الجدول السابق أن 188 من أفراد عينة البحث وبنسبة 95.9% أجــابوا بــنعم على السؤال أي أن إدارة المؤسسة تستخدم نتائج تقييم الأداء عند اتخاذها للقرارات الإدارية المتعلقة بشؤون الأفراد ويتوزع هذا العدد كالتالي:

110 مرؤوسا بنسبة 94.83% و 78 رئيسا بنسبة 97.5%، في حين أجاب بلا 8 أفــراد بنــسبة 4.08%

وعند حساب $كا^2$ لإجابات الرؤساء والمرؤوسين وجدناها تساوي 0.863701 وهي أقل من $كا^2$ الجدولية عند درجة حرية واحدة ومستوي معنوية 0.05 مما يشير إلى عدم إختلاف وجهات نظر الرؤساء والمرؤوسين حول هذا السؤال .

وفي حالة الإجابة بنعم طرحنا السؤال التالي*على كل من الرؤساء والمرؤوسين الذي ينص على: "إذا كانت إدارة المؤسسة تعتمد على نتائج تقييم الأداء ففي أي المجالات؟". وذكرنا مجموعة من الخيارات، فكانت إجابات المستقصين على هذا السؤال كمايلي:

جدول رقم(33): المجالات التي تعتمد فيها الإدارة على نتائج تقييم الأداء

الفئـــــة / المجـــــال	رؤساء		مرؤوسين		المجموع	الترتيب
	عـــــدد	%	عـــــدد	%		
الإختيار والتعيين	04	05	24	20.69	28	الثالث
الترقية	10	12.5	19	16.38	29	الثاني
المكافآت التشجيعية	12	15	15	12.93	27	الرابع
الفصل من الخدمة	02	2.5	10	8.62	12	الخامس
تحديد الإحتياجات التدريبية	52	65	48	41.38	100	الأول
المجمـــــــــــوع	80	100	116	100	196	–

يظهر من الجدول السابق أن الذين يرون أن الإدارة تعتمد على نتائج تقييم الأداء في إتخاذ القرارت الإدارية يرتبون تحديد الاحتياجات التدريبية في المرتبة الأولى بمجموع 100فرد موزعين 52 رئيسا بنسبة 65% و 48 مرؤوسا بنسبة 41.38%.في حين جاءت المجالات الأخرى كالتالية:

- الترقية في المرتبة الثانية بـــ29 إختيار منها 10 رؤساء و19 مرؤوس.
- الإختيار والتعيين في المرتبة الثالثة بـــ28إختيار منها 04رؤساء و24مرؤوس.
- المكافآت التشجيعية في المرتبة الرابعة بـــ27 اختيار منها 12رئيس و15مرؤوس.
- وفي المرتبة الخامسة والأخيرة قرار الفصل من الخدمة بـــ12 إختيار.

أما الذي أجاب بلا على السؤال السابق فقد طرحنا عليهم السؤال التالي* الذي ينص على:

"إذا كانت الإدارة لا تأخذ بنتائج تقييم الاداء عند إتخاذها للقرارات فأي الأساليب الواردة في الجدول أدناه تأخذ بها الإدارة؟" . وقد حددنا مجموعة من الخيارات :

والجدول التالي يلخص ذلك

جدول رقم(34): الأساليب التي تعتمد عليها الإدارة في اتخاذها للقرارات الإدارية الخاصة بالأفراد

الأساليب	رؤساء	مرؤوسين	المجموع	الترتيب
قرار الترقية يعتمد على:				
الترقية بالأقدمية	01	05	06	الأول
الترقية بالمسابقة	01	01	02	الثاني
طرق أخرى				
قرار النقل يتم بناء على:				
مبادرة الإدارة	02	06	08	الأول
يطلب من الموظف				
قرار الفصل يعتمد على:				
مخالفة العامل لسياسات وإجراءات العمل	02	05	07	الأول
الخلافات الشخصية بين العامل ورئيسة في العمل		01	01	الثاني
عند تسببه في مادت خطير				
عندما تنتهي حاجة المؤسسة لخدمات العامل				

يظهر من نتائج الجدول أعلاه أن المستقصين الذين يرون أن الإدارة لا تأخذ بنتائج تقييم الاداء عند اتخذها للقرارات الإدارية الخاصة بالأفراد يعتقدون أن هذه القرارات تؤخذ بناءا على :

1- قرار الترقية يعتمد على الترقية بالأقدمية بالدرجة الأولى ثم يليه الترقية بالمسابقة .

2- قرار النقل يتم بناءا على مبادرة الإدارة.

3- قرار الفصل يعتمد على مخالفة العامل لسياسات وإجراءات العمل بالدرجة الأولى وعلى الخلافات الشخصية بين العامل ورئيسه في العمل بالدرجة الثانية .

نخلص مما سبق أن الإدارة تستخدم نتائج تقييم الأداء في إتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين، حيث تستخدم النتائج تقييم الأداء بالدرجة الأولى في تحديد إحتياجات التدريبية ثم يليه الإختيار والتعيين والترقية والمكافآت التشجيعية.

6- مصادر المعلومات التي يعتمد عليها في تقييم الأداء:

لمعرفة رأي الرؤساء حول مصادر المعلومات التي يعتمدون عليها في تقييم الأداء طرحنا السؤال رقم 6 من قائمة الاستقصاء الخاصة بالرؤساء الذي ينص على: "ما هي مصادر المعلومات التي تعتمد عليها في تقييم الأداء؟". وذكرنا مجموعة من مصادر فكانت إجابات الرؤساء على هذا السؤال كمايلي:

جدول رقم (35): مصادر المعلومات التي يعتمد عليها في تقييم الأداء

الفئة / المصدر	إطار مسير		إطار سامي		إطار		عون تحكم		المجموع		الترتيب
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
اللجوء لملف العامل	0	0	05	100	20	62.5	04	9.76	29	36.25	الثاني
الإعتماد على الذاكرة	02	100	0	0	10	31.25	21	51.2	33	41.25	الأول
مناقشة العامل	0	0	0	0	02	6.25	13	31.7	15	18.75	الثالث
نموذج التقييم الخاص بالفترة السابقة	0	0	0	0	0	0	03	7.31	03	3.75	الرابع
اللجوء إلى سجل يسجل به تطور أداء الأفراد العاملين	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
مصادر	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

يظهر من نتائج الجدول السابق أن المصدر الأول الذي يعتمد عليه المشرفين في الحصول على المعلومات التي تمكنهم من تقييم مرؤوسيهم هو الاعتماد على الذاكرة حيث يعتمد 41.25% من الرؤساء على هذا المصدر للحصول على المعلومات، ويأتي في المرتبة الثانية اللجوء لملف العامل بنسبة 36.25% ، ثم مناقشة العامل بنسبة 18.75% يليه نموذج التقييم عن الفترة السابقة بنسبة 3.75%.

ولمعرفة رأي المرؤوسين في هذا الموضوع طرحنا السؤال رقم 8 من قائمة الاستقصاء الخاصة بالمرؤوسين الذي ينص على :"هل أنت راضي على الطريقة التي تقيم بها ؟".

وقد أجاب على هذا السؤال 111 من المرؤوسين (أي بنسبة إستجابة تقدر بحوالي 96%) وكانت الإجابات كالتالي .

جدول رقم (36): رأي المرؤوسين حول طريقة تقييم الأداء .

الجواب	العدد	%
نعم	106	95.5
لا	05	4.5
المجموع	111	100

يظهر من هذا الجدول أن أكثر من 95% من المرؤوسين صرحوا بأنهم راضين عن الطريقة التي يقيمون بها بينما والمقدر عددهم 5 بنسبة 4.5% غير راضين.

ولمعرفة رأي المرؤوسين كذلك حول من يفضلون أن يقيم أدائهم وجهنا السؤال رقم 14من قائمة الاستقصاء الخاصة بالمرؤوسين الذي ينص على:

"هل تفضل أن تقيم أعمالك من طرف ؟".وطرحنا مجموعة من الاقتراحات، وقد جاءت الإجابات كالتالي:

جدول رقم (37): تقييم أداء المرؤوسين

الجواب	العدد	%
الرئيس المباشر	110	94.83
الزملاء	06	5.17
مجموعة من المقيمين	00	00
المجموع	116	100

يظهر من الجدول السابق أن 110 من المرؤوسين أي بنسبة 94.83% يفضلون أن تقيم أعمالهم من طرف الرئيس المباشر ونعتقد أن أسباب تفضيل المرؤوسين الرئيس المباشر هو معرفة هذا الأخير وإطلاعه على كل ما يقومون به على العكس لو قام بالتقييم أطراف أخرى .

والباقي بنسبة 5.17% يفضلون الزملاء.

نستنتج مما سبق أن المصدر الأول الذي يعتمد عليه المشرفين في الحصول على المعلومات التي تمكنهم في تقييم مرؤوسيهم هو الإعتماد على الذاكرة واللجوء إلى ملف العامل بالدرجة ثانية . كما نلاحظ الإهمال الكلي للرؤساء لأهم مصدر يتمثل في اللجوء إلى سجل يسجل فيه تطور الأداء حيث هذه السجلات تسمح للرؤساء بتسجيل الوقائع الهامة سواء كانت إيجابيته أم سلبية عن أداء العامل بإعتبار أن هذه الوقائع تجعل الرئيس أكثر دقة وعدلا في تقييم مرؤوسة.

7- الأسس التي يعتمد عليها في تدريب الأفراد العاملين بالمؤسسة:

لمعرفة رأي الرؤساء والمرؤوسين حول الأساس الذي يتم عليه التدريب بالمؤسسة طرحنا السؤال التالي* الذي ينص على: "علىأي أساس يتم تدريب الأفراد العاملين بالمؤسسة؟". وقدمنا الإقتراحات التالية:على أساس نتائج تقييم الأداء، عندما تتغير ظروف العمل، عند استخدام الات جديدة، عند النظر في ترقية العامل. والجدول التالي يلخص إجابات المستقصين :

جدول رقم (38): الأساس الذي يتم عليه التدريب بالمؤسسة:

الفئة / تفضيل	الرؤساء		المرؤوسين		مجمـــــوع		كا^2
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
على أساس نتائج تقييم الأداء	55	68.75	83	71.55	138	70.41	5.251219
عندما تتغير ظروف العمل	00	00	00	00	00	00	
عند إستخدام الأت جديدة	20	25	17	14.65	37	18.88	
عند النظر في ترقية العامل	05	6.25	16	13.80	21	10.71	
المجموع	80	100	116	100	196	100	

كا^2 الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى معنوية =0.05 تساوي7.81.

يظهر من نتائج الجدول أعلاه أن أغلب المستقصين فرد138 وبنسبة 70.41% قد أجابوا أن التدريب يتم على أساس نتائج تقييم الأداءوهذا العدد يتوزع كالتالي 55 رئيسا بنسبة 68.75% و83 مرؤوسا بنسبة 71.55% أما الباقي موزعين كالتالي:

37 من المستقصين وبنسبة 18.88% قد أجابوا أن التدريب يتم عند إستخدام آلات جديدة .

21 من المستقصين وبنسبة 10.71 %قد أجابوا أن التدريب يتم عند النظر في ترقية العامل.

وعند حساب كا^2 لبيانات الجدول السابق ومقارنتها بـــ كا^2 عند درجات حرية ثلاثة ومستوى معنوية 0.05 وجدنها تساوي 5.251219 وهي أقل من كا^2 الجدولية 7.81 مما يدل على عدم وجود إختلاف بين أراء كل من الرؤساء والمرؤوسين.

ولمعرفة رأي الرؤساء حول أي البرامج التدريبية الأنجح طرحنا سؤال رقم 29 من قائمة الاستقصاء الخاصة بهم و الذي ينص على: "أي برامج التدريب أنجح؟". وقدمنا مجموعة من

جدول رقم(39): رأي الرؤساء حول أي البرامج التدريبية أنجح:

الفئة / تفضيل	إطار مسير		إطار سامي		إطار		عون تحكم		المجموع	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
الذي يعتمد على نتائج تقييم الأداء	02	10	0	0	25	78.13	41	100	68	85
عند إستخدام الآت جديدة	0	0	05	100	07	21.87	0	0	12	15
عندما تتغير ظروف العامل	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
عند النظر في ترقية العامل	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
المجموع	02	100	05	100	32	100	41	100	80	100

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن 68 رئيسا وبنسبة 85% قد أجابوا أن أنجح تدريب هو الذي يعتمد على نتائج تقييم الأداء 12 رئيسا وبنسبة 15% يرون أن أنجح تدريب هو الذي يعتمد على إستخدام الآت جديدة .

مما سبق نخلص إلى أن التدريب بالمؤسسة يتم بناء على أساس نتائج تقييم الأداء وهذا ما يؤكد النتيجة التي توصلنا إليها في تحليل بيانات الجدول رقم24.

8- الهدف من التدريب :

قبل معرفة رأي المستقصين حول الهدف من التدريب استوجب علينا معرفة رأيهم حول ما إذا كان التدريب مفيدا أم لاو طرحنا السؤال التالي* الذي ينص على:"هل تعتقد أن التدريب يكون مفيدا أم لا ؟".والجدول التالي يلخص إجابات المستتقصين.

جدول رقم (40): مدي أهمية التدريب

الجواب / الفئة	نعم		لا		مجموع		$كا^2$
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
رؤساء	78	97.5	02	2.5	80	100	0.8427
المرؤوسين	115	99.14	01	0.86	116	100	
المجموع	193	98.47	03	1.53	196	100	

$كا^2$ الجدولية عند درجة حرية واحدة ومستوى معنوية 0.05 تساوي 3.84.

يتضح من الجدول أعلاه أن 193 من المستقصين وبنسبة 98.47 % أجابوا بنعم أي أنهم يرون بأن التدريب مفيدا و 3 من المستقصين وبنسبة 1.53% يرون بأن التدريب غير مفيد.

وعند حساب $كا^2$ لبيانات الجدول السابق ومقارنتها بـــ $كا^2$ الجدوليةعند درجة حرية واحدة ومستوى معنوية 0.05 وجدنها تساوي 0.8427وهي أقل من $كا^2$ الجدولية 3.84 هذا ما يدل على عدم وجود إختلاف في أراء كل من المرؤوسين والرؤساء.

بعدها حاولنا معرفة رأي الرؤساء والمرؤوسين حول الهدف من التدريب فطرحنا السؤال التالي*: الذي ينص على: "ما هو الهدف من التدريب؟". وطرحنا مجموعة من الأهداف، والجدول التالي يلخص ذلك.

جدول رقم (41): أهداف التدريب.

الفئة / تفضيل	الرؤساء		المرؤوسين		مجموع		$كا^2$
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
زيادة الإنتاج	40	50	50	43.10	90	45.92	3.68
تحسين الجودة	20	25	30	25.86	50	25.51	
تقليل التالف من الإنتاج	02	2.5	07	6.03	09	4.6	
تحسين مستوى الأداء	03	3.75	10	8.62	13	6.63	
تقليل التكاليف	02	2.5	03	2.59	05	2.55	
التقليل من حوادث العمل	13	16.25	16	13.8	29	14.8	
المجموع	80	100	116	100	196	100	

$كا^2$ الجدولية عند درجة حرية (5) ومستوى معنوية = 0.05 تساوي 11.07.

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن 90 من المستقصين وبنسبة 45.92% يرون أن الهدف من التدريب هو زيادة الإنتاج، و50 من المستقصين وبنسبة 25.51% يرون أن الهدف من التدريب هو تحسين الجودة والباقي موزعين كالتالي:

14.8% يرون أن الهدف من التدريب هو تقليل من حوادث العمل.

6.63% يرون أن الهدف من التدريب تحسين الأداء.

4.6 % يرون أن الهدف من التدريب تقليل التالف من الإنتاج .

2.55% يرون أن الهدف من التدريب تقليل التكاليف.

وعند حساب $كا^2$ لبيانات الجدول السابق ومقارنتها بـــ $كا^2$ الجدولية عند خمس درجات حرية ومستوى معنوية 0.05 وجدناها تساوي 3.68 وهي أقل من $كا^2$ الجدولية 11.07 مما يدل على عدم وجود إختلاف بين أراء كل من الرؤساء والمرؤوسين.

ولمعرفة رأي الرؤساء والمرؤوسين في مساهمة التدريب في معالجة مشكل الغياب والتأخر عن العمل.

طرحنا السؤال التالي[*] :الذي ينص على "هل تعتقد أن التدريب يساعد في معالجة مشكل الغياب والتأخر عن العمل؟".والجدول التالي يلخص ذلك.

جدول رقم(42): مساهمة التدريب في معالجة مشكل الغياب والتأخرعن العمل

الفئة / تفضيل	الرؤساء		المرؤوسين		مجموع		$كا^2$
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
بدرجة كبيرة	69	86.25	95	81.9	164	83.67	0.657
متوسطة	11	13.75	21	18.10	32	16.33	
ضعيفة	00	0	0	0	0	0	
لا أدري	00	0	0	0	0	0	
المجموع	80	100	116	100	196	100	

$كا^2$ الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى معنوية = 0.05 تساوي 7.81.

يظهر من نتائج الجدول أعلاه أن 164 من المستقصين وبنسبة 83.67% يرون أن التدريب يساهم بدرجة كبيرة في معالجة مشكل الغياب والتأخر عن العمل و32 من المستقصين وبنسبة 16.33% يرون أن التدريب يساهم بدرجة متوسطة في معالجة مشكل الغياب والتأخر عن العمل.

وعند حساب $كا^2$ لبيانات الجدول السابق ومقارنتها بـــ $كا^2$الجدولية عند ثلاث درجات حرية ومستوى معنوية 0.05 وجدناها تساوي 0.657 وهي أقل من $كا^2$ الجدولية 7.81 مما يدل على عدم وجود إختلاف بين أراء كل من الرؤساء والمرؤوسين.

ولمعرفة رأي المستقصين هل التدريب يزيد في الإنتاجية وجهنا السؤال التالي[**] الذي ينص على: "هل تعتقد أن التدريب يزيد في الإنتاجية؟". وطرحنا مجموعة من الإقتراحات والجدول التالي يلخص ذلك.

---

[*]- السؤال رقم 27 من قائمة الاستقصاء الخاصة بالرؤساء والسؤال رقم 26 من قائمة الاستقصاء الخاصة بالمرؤوسين

جدول رقم(43): مدى مساهمة التدريب في زيادة الإنتاجية:

الفئة / تفضيل	الرؤساء		المرؤوسين		مجموع		$كا^2$
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
بدرجة كبيرة	61	76.25	71	61.21	132	67.35	4.8729
متوسطة	19	23.75	45	38.79	64	32.65	
ضعيفة	00	00	00	00	00	00	
لا أدري	00	00	00	00	00	00	
المجموع	80	100	116	100	196	100	

$كا^2$ الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى معنوية = 0.05 تساوي 7.81.

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 67.35% يرون أن التدريب يساهم بدرجة كبيرة في زيادة الإنتاجية، وبنسبة 32.65% يرون أن التدريب يساهم بدرجة متوسطة في زيادة الإنتاجية.

وعند حساب $كا^2$ لبيانات الجدول ومقارنتها بـــ $كا^2$ الجدولية عند درجات حرية ثلاثة ومستوى معنوية 0.05 وجدناها تساوي 4.872 وهي أقل من $كا^2$ الجدولية 7.81 هذا ما يدل على عدم وجود إختلاف في إتجاهات الرؤساء والمرؤوسين.

نخلص مما سبق أن التدريب مفيد سواء بالنسبة للعامل حيث يمكنه من إكتساب مهارات ومعارف جديدة أو بالنسبة للمؤسسة حيث يمكنها من تحقيق الأهداف التالية:

زيادة الإنتاج، تحسين الجودة، تقليل حوادث العمل، تحسين مستوى الأداء، زيادة في الإنتاجية معالجة مشكل الغياب والتأخر عن العمل

9- أسباب ضعف الإنتاج في المؤسسة:

لمعرفة رأي الرؤساء والمرؤوسين حول أسباب ضعف الإنتاج بالمؤسسة طرحنا السؤال التالي* الذي ينص على: "هل تعتقد أن ضعف الإنتاج في المؤسسة راجع إلى؟". وذكرنا جملة من الأسباب منها نقص التدريب، ظروف العمل، علاقات العمل، أمور مالية أو الحالة الإجتماعية للعامل.

والجدول التالي يلخص إجابات المستقصين.

جدول رقم(44): أسباب ضعف الإنتاج في المؤسسة:

الفئة / السبب	الرؤساء		المرؤوسين		مجموع		$كا^2$
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
نقص التدريب	69	86.25	71	61.21	140	71.43	17.272
ظروف العمل	10	12.5	45	38.79	55	28.06	
علاقات العمل	0	0	0	0	0	0	
أمور مالية	01	1.25	0	0	01	0.51	
الحالة الإجتماعية للعامل	0	0	0	0	0	0	
مجموع	80	100	116	100	196	100	

$كا^2$ الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى معنوية =0.05 تساوي 9.49 .

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب المستقصين 140 وبنسبة 71.43 % يرون ضعف الإنتاج راجع إلى نقص التدريب وإذا نظرنا لإجابات كل من الرؤساء والمرؤوسين نجد أن 71 من المرؤوسين وبنسبة 61.21% يرجعون ضعف الإنتاج إلى نقص التدريب في حين أن 6 من الرؤساء وبنسبة 86.25% يرجعون ضعف الإنتاج إلى نقص التدريب أما 55 من المستقصين وبنسبة 28.06% يرجعون ضعف الإنتاج إلى ظروف العمل.

وحيث أن $كا^2$ المحسوبة 17.27 أكبر من قيمة $كا^2$ الجدولية (9.49) عند درجات حرية أربعة ومستوى معنوية 0.05 فإن هذا يعني وجود فروق معنوية بين إتجاهات الرؤساء والمرؤوسين حول أسباب ضعف الإنتاج في المؤسسة.

ولمعرفة رأي المستتقصين في مدى تأثير الغياب والتأخر عن العمل في الإنتاج.

طرحنا السؤال التالي* الذي ينص على: "هل تعتقد أن ضعف الإنتاج في المؤسسة سببه الغياب والتأخر عن العمل ؟" . فكانت إجابات الرؤساء والمرؤوسين ملخصة في الجدول التالي

جدول رقم(45): مدى تأثير الغياب والتأخر عن العمل على الإنتاج:

الفئة / التفضيل	الرؤساء		المرؤوسين		مجموع		$كا^2$
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
بدرجة كبيرة	14	17.5	36	31.03	50	25.51	4.56419
متوسطة	66	82.5	80	68.97	146	74.49	
ضعيفة	0	0	0	0	0	0	
لا أدري	0	0	0	0	0	0	
المجموع	80	100	116	100	196	100	

$كا^2$ الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى معنوية =0.05 يساوي 7.81.

يظهر من نتائج الجدول أعلاه أن 146 من المستقصين وبنسبة 74.49% يرون أن ضعف الإنتاج في المؤسسة سببه الغياب والتأخر بدرجة متوسطة و50 من المستقصين وبنسبة 25.51% يرون أن ضعف الإنتاج في المؤسسة سببه الغياب والتأخر بدرجة كبيرة.

وعند حساب $كا^2$ لبيانات الجدول السابق ومقارنتها بــ $كا^2$ عند درجات حرية ثلاثة مستوي معنوية 0.05 وجدنها تساوي 4.56 وهي أقل من $كا^2$ الجدولية 7.81 مما يدل على عدم وجود إختلاف بين أراء كل من الرؤساء والمرؤوسين.

مما سبق نخلص إلى أن ضعف الإنتاج بالمؤسسة يرجع إلى نقص التدريب بالدرجة الأولى وإلى غياب والتأخر عن العمل بدرجة أقل.

وهنا تظهر الحاجة للتدريب لتفادي النقص في التدريب وتقليل من الغيابات والتأخر عن العمل.

10- مدى مساهمة التدريب في تخفيض حوادث العمل:

لمعرفة رأي الرؤساء والمرؤوسين حول ما مدى مساهمة التدريب في تخفيض حوادث العمل طرحنا السؤال التالي* "هل تعتقد أن التدريب يساعد على تخفيض حوادث العمل ؟".

وطرحنا مجموعة من الإقتراحات، والجدول التالي يلخص إجابات المستقصين:

جدول رقم(46): مدى مساهمة التدريب في تخفيض حوادث العمل

الفئة / التفضيل	الرؤساء		المرؤوسين		مجموع		$كا^2$
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
بدرجة كبيرة	67	83.75	74	63.80	141	71.94	9.341321
متوسطة	13	16.25	42	36.20	55	28.06	
ضعيفة	0	0	0	0	0	0	
لا أدري	0	0	0	0	0	0	
المجموع	80	100	116	100	196	100	

$كا^2$ الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى معنوية =0.05 يساوي 7.81.

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن 141 من المستقصيين وبنسبة 71.94% يرون أن التدريب يساعد بدرجة كبيرة على تخفيض حوادث العمل، بينما 55 من المستقصيين وبنسبة 28.06% يرون أن التدريب يساعد بدرجة متوسطة على تخفيض حوادث العمل.

وحيث أن $كا^2$ المحسوبة 9.341 أكبر من قيمة $كا^2$ الجدولية (7.81) عند ثلاث درجات حرية ومستوى معنوية 0.05 فإن هذا يعني وجود فروق معنوية بين إتجاهات الرؤساء والمرؤوسين حول مدى مساهمة التدريب في تخفيض حوادث العمل.

ولمعرفة رأي المرؤوسين حول هل وقعت لهم حوادث عمل قبل أوبعد أن تلقيهم التدريب طرحنا الأسئلة التالية * :

السؤال الأول: "هل وقعت لك حوادث عمل قبل أن تتلقى التدريب؟".

السؤال الثاني: "في حالة الإجابة بنعم فما هي أسباب هذه الحوادث؟".

السؤال الثالث: "هل وقعت لك حوادث العمل بعد أن تلقيت التدريب؟".

السؤال الرابع: في حالة الإجابة بنعم "ما هي أسباب هذه الحوادث؟".

بالنسبة للسؤال الأول فكانت إجابات المرؤوسين ملخصة في الجدول التالي:

جدول رقم(47): وقوع حوادث عمل قبل أن تتلقى التدريب:

الجواب	العدد	%
نعم	85	73.27
لا	31	26.72
المجموع	116	100

يظهر من الجدول السابق أن 85 مرؤوسا وبنسبة 73.27% صرحوا بنعم أي أنهم وقعت لهم حوادث عمل قبل أن يتلقوا التدريب، بينما 31 مرؤوسا وبنسبة 26.72% صرحوا بـــ لا أي لم تقع لهم حوادث عمل .

بالنسبة للسؤال الثاني في حالة الإجابة بنعم أي بالنسبة للذين وقعت لهم حوادث عمل قبل أن يتلقوا التدريب فيرجعون ذلك إلى عدة أسباب. والجدول التالي يلخص ذلك .

جدول رقم (48): أسباب حوادث العمل

الجواب	عدد	%
نقص التدريب	53	62.35
صعوبة العمل	31	36.47
نقص الرغبة في العمل	01	1.18
ظروف العمل	0	0
أسباب أخرى	0	0
المجموع	85	100

من الجدول السابق أن 53 من المرؤوسين وبنسبة 62.35% يرون أن حوادث العمل ترجع إلى نقص في التدريب، بينما 31 مرؤوسا وبنسبة 36.47% يرون أن حوادث العمل ترجع

جدول رقم (49): وقوع حوادث العمل بعد التدريب

الجواب	العدد	%
نعم	01	0.86
لا	115	99.14
المجموع	116	100

يظهر من نتائج الجدول أعلاه أن 115 مرؤوسا وبنسبة 99.14% صرحوا بـــ لا أي لم تقع لهم حوادث عمل بعد أن تلقوا التدريب وهنا يظهر الهدف من التدريب.

وبالنسبة للسؤال الرابع في حالة الإجابة بنعم كانت إجابة المرؤوسين كالتالي :

جدول رقم (50): أسباب حوادث العمل بعد التدريب

الجواب	عدد	%
نقص التدريب	01	100
صعوبة العمل	0	0
نقص الرغبة في العمل	0	0
ظروف أخرى	0	0
أسباب أخرى	0	0
المجموع	01	100

يظهرمن الجدول السابق أن مرؤوسا واحدا صرح بنعم أي أنه وقعت له حوادث العمل بعد أن تلقي التدريب و يرجع السبب إلى نقص في التدريب .

ولمعرفة راي الرؤساء والمرؤوسين حول هل ينخفض معدل حوادث العمل بعد التدريب طرحنا السؤال التالي* الذي ينص على : "هل ينخفض معدل حوادث العمل بعد التدريب؟" فكانت

جدول رقم (51): إنخفاض معدل حوادث العمل بعد التدريب

الجواب / الفئة	نعم		لا		المجموع		كا2
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
رؤوساء	76	95	04	5	80	100	1.7122
المرؤوسيين	114	98.27	02	1.72	116	100	
المجموع	190	96.94	06	3.06	196	100	

كا2 الجدولية عند درجة حرية واحدة ومستوى معنوية =0.05 تساوي 3.84.

يظهر من نتائج الجدول أعلاه أن 190 من المستقصين وبنسبة 96.94% صرحوا بنعم أي أنهم يرون أن حوادث العمل تنخفض بعد التدريب وهذه الإجابات موزعة كما يلي:

114 مرؤوسا وبنسبة 98.27%و 76 رئيسا وبنسبة 95%.

بينما صرح 06 من المستقصين وبنسبة 3.06% أن حوادث العمل لم تنخفض بعد التدريب.

وعند حساب كا2 لبيانات الجدول السابق ومقارنتها بـــ كا2 الجدولية عند درجة حرية واحدة ومستوى معنوية 0.05 وجدنها تساوي 1.7122 وهي أقل من كا2 الجدولية 3.84 مما يدل على عدم وجود إختلاف بين أراء كل من الرؤساء والمرؤوسين.

مما سبق نخلص إلى أن حوادث العمل قبل التدريب والتي سببها النقص في التدريب وهنا تظهر الحاجة للتدريب لتفادي وقوع حوادث العمل، لكن بعد التدريب إنخفضت حوادث العمل كذلك إنخفض معدل حوادث العمل. أي أن التدريب حقق جزءأ من أهدافه والمتمثلة في تخفيض حوادث العمل.

11- تحديد الإحتياجات التدريبية من خلال نتائج تقييم الأداء:

لمعرفة رأي الرؤساء حول هل يطلب منكم تحديد الإحتياجات التدريبية في كل قسم تشرفون عليه طرحنا سؤال رقم 18 الذي ينص على: "هل يطلب منكم تحديد الإحتياجات التدريبية لكل فرد يعمل تحت رئاستكم بعد إجراء عملية تقييم الأداء؟".

جدول رقم(52): طلب من الرؤساء تحديد الإحتياجات التدريبية:

الجواب / الفئة	نعم		لا		المجموع
	عدد	%	عدد	%	
إطار مسير	02	100	0	0	02
إطار سامي	05	100	0	0	05
إطار	32	100	0	0	32
عون تحكم	41	100	0	0	41
المجموع	80	100	0	0	80

من نتائج الجدول السابق يظهر أن كل الرؤساء والبالغ عددهم 80 رئيسا وبنسبة 100% أجابوا بنعم أي أنهم يطلب منهم تحديد الإحتياجات التدريبية في كل قسم أو إدارة يشرفون عليها.

ولمعرفة رأي الرؤساء حول ما أن كانت الإحتياجات التدريبية تحدد من خلال تقييم الأداء طرحنا السؤال رقم 19 الذي ينص على "هل تعتقد أن نتائج تقييم الأداء تحدد فعلا الإحتياجات التدريبية؟" وقد أجاب عن هذا السؤال 73 رئيسا من بين80 رئيسا أي بنسبة 91.25% والجدول التالي يلخص ذلك:

جدول رقم (53): تحديد الإحتياجات التدريبية من خلال نتائج تقييم الأداء:

الجواب / الفئة	نعم		لا		المجموع
	عدد	%	عدد	%	
إطار مسير	0	0	0	0	0
إطار سامي	0	0	0	0	0
إطار	32	100	0	0	32
عون تحكم	39	95.12	02	4.87	41
المجموع	71	97.3	02	2.74	73

يظهرمن الجدول أعلاه أن 71 رئيسا وبنسبة 97.3% يرون أن الإحتياجات التدريبية تحدد فعلا من خلال نتائج تقييم الأداء، وهذه النسبة مقتصرة على فئة إطار وعون تحكم فيما إمتنع

مما سبق نخلص إلى أن الإحتياجات التدريبية بالمؤسسة يتم تحديدها عن طريق نتائج تقييم الأداء، حيث تستخدم الإدارة نتائج تقييم الأداء في إتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الأفراد العاملين ومن بين هذه القرارات تحديد الإحتياجات التدريبية.

وهذا ما يؤكد النتيجة التي توصلنا إليها من تحليل بيانات الجدول رقم (33).

خلاصة الفصل:

إشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية والتي كان الهدف منها التعرف على تقييم الأداء ودوره في تحديد الإحتياجات التدريبية.

وقد أكدت نتائج التحليل أن هناك طريقتين لتقييم أداء الافراد بالمؤسسة الأولى مخصصة لمنح العلاوات والمنح للأفراد وتكون كل شهر والثانية من أجل تقييم المهارات و تعدد المهارات وتكون سنوية وأن الهدف من إستخدام تقييم الأداء هو معرفة نقاط الضعف للمرؤوسين والمتمثلة في نقص المعارف والمهارات وهذا يعد مؤشرا لوجود الحاجة للتدريب، كما تستخدم نتائج تقييم الأداء في تحديد هذه الإحتياجات التدريبية.

الخاتمة:

تعرضنا في الفصل الاول من هذا البحث لتقييم الأداء من حيث أهميته بالنسبة للمنظمة وللافراد، و الطرق المستخدمة فيه، الخطوات التي يمر بها، أخطائه و مقابلة التقييم .

أما في الفصل الثاني فقد تعرضنا إلى التدريب من حيث مبادئه وأهميته، أنواعه ومحدداته، أهدافه، خطواته وإلى العلاقة بينه وبين تقييم الأداء .

أما الفصل الثالث فقد إشتمل على الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة حيث قمنا بتعريف بالمؤسسة، دراسة سياسة التدريب وتقييم أداء الافراد بها .

أما في خاتمة هذا البحث نستعرض ملخصا لأهم النتائج التي توصلنا إليها ثم نقدم جملة من التوصيات التي نراها ضرورية، ثم نضع أفاق الدراسة مقترحين بذلك مواضع البحوث المستقبلية وهذا من أجل إستمرار الدراسة.

أولا: نتائج الدراسة:

نلخص فيما يلي النتائج المتوصل إليها:

1-أن هناك طريقتين لتقييم أداء الأفراد بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية الأولى وتجرى كل شهر وهي مخصصة لمنح العلاوات والمنح للأفراد أما الثانية فتقوم بها المؤسسة على أساس سنوي أو بعد الإنتهاء من كل دورة تدريبية من أجل تقييم المهارات التي يتمتع بها الأفراد العاملين، أو لتقييم مدى إكتساب الأفراد لمهارات إضافية .

2-ينظر الأفراد العاملين بالمؤسسة إلى تقييم الأداء على أنه مهم، ونعتقد أن سبب عدم النظر إليه على أنه مهم جدا راجع إلى أن تقييم الأداء بالمؤسسة يتميز بعدم دقة عناصره وإتصافها بالعمومية.

3-يعتمد تقييم الأداء في المؤسسة محل الدراسة على أساس النتائج خاصة في كمية الإنتاج ثم على معيار الصفات الشخصية والمتمثلة في العناصر التالية: الثقة بالنفس والولاء للمؤسسة. نعتقد أن من بين أسباب إعتماد المؤسسة على معيار النتائج هو أن المؤسسة تواجه منافسة خارجية متمثلة خاصة في المؤسسات الأجنبية مما يحتم عليها الزيادة في الإنتاج وتحسين نوعيته.

4-الهدف من إستخدام تقييم الأداء بالمؤسسة هو معرفة نقاط الضعف لدى المرؤوسين والمتمثلة في نقص المعارف ونقص المهارات وهذا يعد مؤشرا واضحا على وجود الحاجة للتدريب لمعالجة النقص في المهارات والمعارف.

5-يقوم الرؤساء بإطلاع مرؤوسيهم بنتائج تقييم الأداء حيث يتم إخبارهم بنواحي الضعف أو القصور لديهم كما يقوموا بتصحيح الأخطاء فور حدوثها وذلك لتفاديها مستقبلا أو لتصحيحها في حينها كما يقومون بمناقشة مرؤوسيهم في طريقة أدائهم للعمل وهذا من أجل تحسين أدائهم، لأن

الفائدة من تقييم الأداء هو تحسين النتائج الفردية والجماعية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى والفرضية الثانية .

6-تستخدم الإدارة نتائج تقييم الأداء في إتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين حيث تستخدم نتائج تقييم الأداء بالدرجة الأولى في تحديد الإحتياجات التدريبية ثم يليه الإختيار والتعيين والترقية والمكافآت التشجيعية.

7-أن المصدر الأول الذي يعتمد عليه المشرفين في الحصول على المعلومات التي تمكنهم في تقييم مرؤوسيهم هو الإعتماد على الذاكرة واللجوء إلى ملف العامل بدرجة ثانية، وقد لأحظنا إهمال الإدارة لأهم مصدر وهو اللجوء إلى سجل يسجل به تطور أداء الأفراد العاملين وقد يكون هذا أهم عيب لنظام تقييم أداء الأفراد بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، حيث هذه السجلات تسمح للرؤساء بتسجيل الوقائع الهامة سواء كانت إيجابية أم سلبية عن أداء العامل بأعتبار أن هذه الوقائع تجعل الرئيس أكثر دقة وعدلا في تقييم مرؤوسية .

8-بينت الدراسة أن التدريب بالمؤسسة يتم على أساس نتائج تقييم الأداء حيث يرى الرؤساء أن التدريب الناجح هو الذي يعتمد على نتائج تقييم الأداء وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة .

9-إتفاق كل من الرؤساء والمرؤوسين على أن التدريب مفيد سواء بالنسبة للعامل حيث يمكنه من إكتساب مهارات ومعارف جديدة و بالنسبة للمؤسسة حيث تحقق الأهداف التالية :

زيادة الإنتاج، تحسين الجودة، تقليل حوادث العمل،تحسين مستوى الأداء، الزيادة في الإنتاجية، معالجة مشكل الغياب والتأخر عن العمل، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

10-كما بينت الدراسة أن أسباب ضعف الإنتاج بالمؤسسة هي نقص التدريب بالدرجة الأولى و الغياب والتأخرعن العمل بدرجة أقل وهنا تظهر الحاجة إلى التدريب لتفادي النقص في التدريب والتقليل من الغيابات والتأخير في العمل .

11-كما أن حوادث العمل إنخفضت وكذلك معدل هذه الحوادث بعد إخضاع الأفراد للتدريب أي أن التدريب حقق جزاء من أهدافه والمتمثلة في إنخفض حوادث العمل.

12-يرى الرؤساء إن الإحتياجات التدريبية بالمؤسسة يتم تحديدها فعلا عن طريق نتائج تقييم الأداء حيث يطلب منهم تحديد الإحتياجات التدريبية لكل فرد يعمل تحت رئاستهم بعد إجراء عملية تقييم الأداء .

ثانيا: أهم التوصيات:

1-ضرورة الإعتماد على معايير موضوعية في عملية تقييم الأداء.

2-بما أن تقييم الأداء هو الأساس في تحديد الإحتياجات التدريبية فإنه يتعين أن ينظر له على أنه عملية مستمرة تهدف إلى علاج المشاكل التي قد تظهر في الوقت المناسب وأن يتسم بالعدالة بالنسبة لجميع الأفراد العاملين.

3-ان تكون نتائج تقييم الأداء علنية وليس سرية مع إعطاء الأفراد العاملين حق التظلم.

4-ضرورة الإعتماد على سجل يسجل به تطور أداء الأفراد العاملين. كمصدر يعتمد عليه المشرفين في الحصول على معلومات.

5-يفضل أن يتدرب الرؤساء المباشرون على إستخدام طريقة التقييم والنماذج المتبعة في التقييم وأن يتدربوا على عدم والقوع في الأخطاء الشائعة في التقييم.

6-يجب النظر إلى التدريب على أنه عملية مستمرة، فلا تكفي مجموعة من البرامج تقدمها المؤسسة لعمالها، وأن تخصص له مبالغ مالية كبيرة لمواكبة التطورات التكنولوجية ولمواجهة المنافسة، الخارجية.

ثالثا: أفاق الدراسة:

بعد الإنتهاء من هذه الدراسة نشير إلى أن النتائج المتوسل إليها أثارت شهيتنا للبحث وفتحت أفاقا للدراسة في المجالات التالية:

1- تحديد الإحتياجات التدريبية ونظام الجودة الشاملة.

2- التدريب والبعد التكنولوجي.

3- أثر تقييم الأداء في منح الحوافز.

قائمة المراجع باللغة العربية

ا - الكتب

1-إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية(من منظور استراتيجي) ،دار النهضة العربية،بيروت، لبنان، ط1، 2002 .

2-أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي (تطبيقات إدارية و إقتصادية)، ط1، دار وائل للطباعة وللنشر،الاردن، 1998.

3-أحمد محمد صالح شمسان، قضايا إدارية ،مركز دراسات جامعة القاهرة، 2001.

4-أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، مصر، 2004.

5- أحمد ماهر،الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد،دارالجامعية،مصر، 2003.

6- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000.

7-السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، إيترك لطباعة ونشر وتوزيع، مصر 2001.

8-السيد عليوة، تحديد الإحتياجات التدريبية، إيتراك للنشر و التوزيع، مصر، 2001

9-أسامة محمد جرادات، و عقلة محمد المبيضين، التّدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001.

10-بلقاسم سلاطنية،على غربي، إسماعيل قيرة ،تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة،200،.

11-جل بروكس ترجمة عبد الله إسماعيل كيتبي، قدرات التدريب والتطوير دليل علمي، مركز البحوث مكتبية فهد الوطنية، الرياض 2001.

12-جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2003 .

13-دومينيك سالقاتور، الإحصاء و الإقتصاد القياسي سلسلة ملخصات شوم، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر.

14-زهير ثابت، كيف نقيم أداء الشّركات والعاملين، دار قباء للطّباعة والنّشر والتوزيع، القاهرة، 2001.

15-حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النّشر لجامعة قالمة، 2004.

16-حنا نصر الله، ، إدارة الموارد البشرية، دار الزهران، عمان، 2002.

17-كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، بيروت، 1997.

18- ماريون أي هاينز، ترجمة محمود مرسي وآخرون، إدارة الأداء وإدارة البحوث، المملكة العربية السعودية، 1988.

19-مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، 2003.

20- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار مجدلاوي للنشر، عمان،الاردن، 1998.

21-مهديحسن زويلف،إدارة الموارد البشرية،دارالفكرللطّباعةوالنشرو التوزيع،عمان،الاردن. 2001.

22 -مهدي حسن زويلف، و أحمد قطامين، الرقابة الإدارية،(مدخل كمي)، دار حنين، عمان – الأردن، 1995.

23- محمد جمال برعي، التدريب و التنمية، القاهرة، عالم الكتب، 1973.

24- محمد مرعي مرعي، دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات، دار الرضا للنشر، دمشق، 2001.

25- محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير ووظائف المسير و تقنيات التسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1995.

26- محمد فتحي محمد على الإحصاء في إتخاذ القرارات التجارية وبحوث العمليات، مكتبة عين شمس، القاهرة 1981.

27-نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنّشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.

28- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998.

29-سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.

30-سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للنّشر، عمان، الأردن، 2001 .

31-سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003.

32- عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين ، ج1، مكتبة إبن سينا القاهرة،1999.

33-عبد الحكم الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، ج2 إدارة و و تكنولوجيا الأداء، مكتبة إبن سينا القاهرة ، 1999.

34- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، إسكندرية، مصر2002..

35-علي سلمى، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر،1985.

36- علي سلمى، إدارة الموارد البشرية لاستراتيجية، دارغريب، مصر، 2001

37-علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد (منهج تحليلي)، مكتبة عين شمس، مصر، ج 1، 1975.

38 - علي محمد عبد الوهاب، التدريب و التطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد و المنظمات، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1981.

39-علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار النّشر والتوزيع، عمان،الاردن، 2003.

40-عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنّشر، عمان،الأردن، 2005.

41-فايز الزعبي الرقابة الإدارية في منشات الاعمال (طرق وأساليب سياسات استراتيجيات) دار الهلال، عمان، الاردن،1991.

42-صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية،(مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعية الاسكندرية،مصر، 2004.

43-صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2001.

44-صلاح شنواني ، إدارة الأفراد، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999.

45 - راوية حسن، ادارة الموارد البشرية(رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية الاسكندرية،2003.

46-راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية الاسكندرية،2002.

47-رأفت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة،2001.

48-توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، مدخل جديد لعالم جديد، دار النهضة العربية، 1997.

49-توماس أي هاينز، دافيد هنجر، ترجمة محمود مرسي، الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990.

50- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.

ب -رسائل

عبد الناصر موسي ، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الإقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة باجي مختار، عنابة،2004-2005.

ج- ملتقيات

1- مخلوفي عبد السلام، روشام بن زيان ،الاتجاهات المعاصرة في التدريب الاداري" تدريب الموجه بالأداء"، ملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية علوم والحقوق الإقتصادية09-10 مارس 2004.

2-سناء عبد الكريم خناق ، مظاهر الأداء الإستراتيجي و الميزة التنافسية، ملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات وحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم التسيير، الفترة، 8-9 مارس 2005.

3-بن زاهي منصور ،الشائب محمد الساسي، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية نظرة سيكولوجية، ملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية علوم والحقوق الإقتصادية09-10 مارس 2004.

د - مقالات مأخوذة من الانترنت:

1- http://www.upu.edu.samajalathumanitiesvol14f6.htm.

2- http www.arabhrm.commodulesnewsarticle.phpstoryid=17.htm

3-htmhttp://www.Shura.gov.saar.abicsitemajalah60der asa.

4-http://bab.com.sa/articles /full-article.cfm-4-

5-http www .uqu .edu samajalathumanitiesvoll -5.4f6.htm يوم 2005/09/10

6 -http://www.al- liqa .org.sa/sub 01.html

7-www ifad .org /évaluation/guide a 7/7 htm

8-http://www.alyaum/cssue.

قائمة المراجع باللغة الفرنسية:

1 - Bernard Gillet amélioration de formation professionnelle par l'étude de travail , paris, E73 , p88.

2 - Christian Batal, la gestion des R,H dans le secteur Pubilc ,Editions d'organisation, 2eme Edition 2000, p 90 paris.

3 -Jean Maire de Ketele, Guide de formateurs , (Bruxelles, de Boeck - wesmael, 1988 p 38-40.

4- Laurant Belanger andré: Petit jean- Louis Bergeron: Gestion de ressources humaines, une approche globale et intégré, Gaétan Morin, éditeur 1983, P 108

5- PETIT, BELANGER , BEN ABOU, FOUCHER, BERGERON, Gestion Stratégique et opérationnelle des Ressources Humaines ; Editeur GAETEN MORIN, 1993, P 705-706.

6 - Pierre casse le formation performante, (Alger, opu, 1994) , P200.

7 - Petit et autres: Gestion stratégique et opérationnelle des R,H, édition Gaetan morin, Quibec, 2000, P P 387-388

8-Robert Le Duff, Encyclopédie du gestion et de management, Edition Dalloz, Paris, 1999, p 895

9- SEKIOU LAKHDAR GESTION DU PERSONNEL ; (Québec , les éditions d'organisation 3 eme édition ,1990) p 293 .

قائمة الأشكال

شكل (21): نموذج خاص بتقدير منحة المسؤولية
نموذج التنقيط الخاص بمنحة المسؤولية

مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية – بسكرة –
إدارة الموارد البشرية / مصلحة تسيير المستخدمين .

نموذج تقييم منحة المسؤولية الخاصة بشهر .... سنة ....

المصلحة :......................
رمز المصلحة :..................

الرقم	الإسم واللقب	الوظيفة	المردودية 0 – 3%	التنظيم 0 –1 %	السلوك 0 – 1%	مجموع الجزء المتغير	الجزء الثابت	المجموع الكلى	تأشيرة المقيم
1							5		
2							5		
3							5		
4							5		
5							5		
6							5		
7							5		

المردودية: تحقيق الأهداف المسطرة من قبل السلطة الأعلى	توقيع رئيس المصلحة ....
التنظيم: طرق وأساليب القيام بالوظيفة ومستوى تحمل المسؤولية	مصادقة رئيس القسم ....
السلوك: التواجد الإتصال و الإنضباط	

المصدر : مديرية الموارد البشرية ENICAB ، ديسمبر، 2005

شكل (22): نموذج خاص بتقدير منحة الوظيفة

نموذج تقييم بمنحة أعباء (متطلبات) الوظيفة

مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية – بسكرة –

إدارة الموارد البشرية / مصلحة تسيير المستخدمين.

نموذج تقييم منحة أعباء (متطلبات) الوظيفة الخاص بشهر .... سنة ....

المصلحة :.......................

رمز المصلحة:...................

الرقم	الإسم واللقب	الوظيفة	المردودية 0 – 4%	التنظيم 0 –2 %	السلوك 0 – 2%	المسؤولية 0-2 %	مجموع الجزء المتغير	الجزء الثابت	المجموع الكلى	تأشيرة المقيم
1								20		
2								20		
3								20		
4								20		
5								20		
6								20		
7								20		

المردودية: تحقيق الأهداف المسطرة من قبل السلطة الأعلى	توقيع رئيس القسم................
المسؤولية: التواجد، السرية، الإلتزام، الإجراءات التعاقدية والقانونية	
التنظيم : التعلق بنظام النوعية، الطرق والأساليب، التوثيق.	مصادقة المدير................
السلوك: التمثيل، الاتصال ، والإنضباط .	

المصدر : مديرية الموارد البشرية ENICAB ، ديسمبر، 2005

شكل (23): نموذج خاص بتقييم المهارات
نموذج تقييم المهارات

مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ENICA- BISKRA	جدول المهارات	تاريخ الإعداد: ....
المصلحة: .... الورشة:	اسم رئيس المصلحة: .... التوقيع:...	معايير التقييم جيد – متوسط – جيد جدا

الإسم واللقب	المهارة الأولى	المهارة الثانية	المهارة الثالثة	المهارة الرابعة				
....	جيد	جيد	متوسط	جيد				
....	....	....	....	....				

المرجع: ERQ 18.07	المؤشر : B	التاريخ : 2002/04/06	الصفحة: 1/1

المصدر: مديرية الموارد البشرية ENICAB ، ديسمبر، 2005.

شكل (24): نموذج تقييم تعدد المهارات

جدول تعدد المهارات

مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية **ENICA- BISKRA**	**جدول تعدد المهارات**	**تاريخ الإعداد:** ....
		معايير التقييم **جيد – متوسط – جيد جدا**

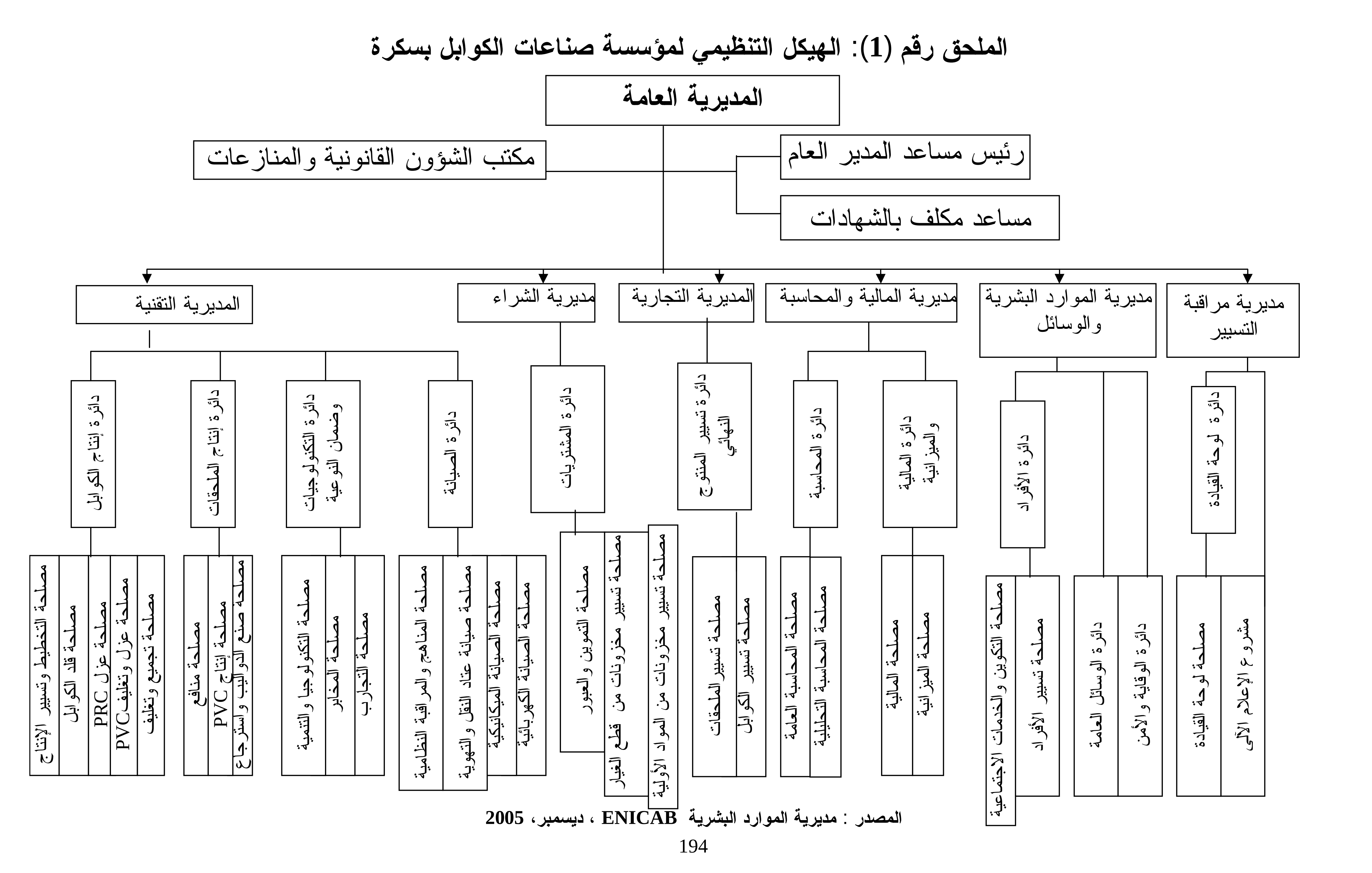
الإسم واللقب	**منصب العمل**	**الضفر**	**الفتل**					
....	**جيد**	**جيد**	**جيد**					
....		**متوسط**	**جيد**					

المرجع: ERQ 18.07	**المؤشر** : B	**التاريخ** : 2002/04/06	**الصفحة:** **1/1**

المصدر: مديرية الموارد البشرية ENICAB ، ديسمبر، 2005.

قائمة الجداول

الملحق رقم (1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعات الكوابل بسكرة



المصدر : مديرية الموارد البشرية ENICAB ، ديسمبر، 2005

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة
قسم العلوم التجارية

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
و العلوم التجارية

استمارة حول دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير؛تخصص استراتيجية

إعداد الطالب :
عمار بن عيشي

إشراف الدكتور:
عبد الناصر موسي

"البيانات الواردة في الاستمارة سرية ؛و لا تستخدم إلا للأغراض العلمية للبحث"

السنة الجامعية:
2006/2005

الملحق رقم (2):استمارة خاصة الرؤساء

السادة الرؤساء، الرجاء منكم التعاون معنا بملا هذه الاستمارة وذلك في إطار دراسة تتعلق بدور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب.

يرجى منكم الاطلاع على أسئلة هذا الاستبيان، والإجابة عليها بكل موضوعية وصراحة مع التعهد بسرية المعلومات واستعمالها في هذه الدراسة.

يرجي الإجابة علي الأسئلة التالية بوضع علامة (×) داخل المربع المقابل للإجابة الصحيحة

القسم الأول: معلومات عامة

الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

السن: 20ـــ25 سنة ☐ 25ـــ30سنة ☐ 30ـــ35سنة ☐ 35 فما فوق ☐

الإدارة التي تنتمي إليها:

المديرية العامة ☐ مديرية الموارد البشرية ☐

المديرية التقنية ☐ مديرية المالية والمحاسبة ☐

مديرية المشتريات ☐ مديرية مراقبة التسيير ☐

المديرية التجارية ☐

الدرجة الوظيفية

إطار مسير ☐ إطار ☐

إطار سامي ☐ عون تحكم ☐

الوضعية القانونية بالمؤسسة: دائم ☐ مؤقت ☐

المستوي التعليمي:

ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

مدة الخدمة بالمؤسسة:

اقل من 5سنوات ☐ من5سنوات إلي 10 سنوات ☐

من 10سنوات إلي 15سنة ☐ من15 سنة فأكثر ☐

القسم الثاني: بيانات أساسية

1ـ كيف تنظر لتقييم أداء الأفراد في المؤسسة:

مهم جدا ☐

مهم ☐

متوسط الأهمية ☐

2- علي أي أساس تقيم مرؤوسيك؟ (يرجي الترتيب إذا كان هناك أكثر من أساس)

ـ علي أساس نتائج أدائهم ☐

ـ علي أساس سلوكهم ☐

ـ علي أساس صفاتهم الشخصية ☐

3ـ إذا كان تقييم الأداء يعتمد علي المعايير الخاصة بالنتائج ما هي هذه المعايير التي يرتكز عليها:

كمية الإنتاج ☐

نوعية الإنتاج ☐

الاثنين معا ☐

4ـ إذا كان تقييم الأداء يعتمد علي معايير السلوك ما هي هذه المعايير:

علاقة العامل مع رؤسائه ☐

علاقة العامل مع مرؤوسه ☐

علاقة العامل مع زملائه ☐

5ـ إذا كان تقييم الأداء يعتمد على المعايير الشخصية ما هي هذه المعايير:

الذكاء ☐

الثقة بالنفس ☐

القدرة علي الابتكار ☐

الولاء للمؤسسة ☐

6ـ أي **من مصادر المعلومات التالية تعتمد عليها في تقييمك لأداء مرؤوسيك.**

(يرجي الترتيب إذا كان هناك أكثر من اختيار)

اللجوء لملف العامل ☐

الاعتماد على الذاكرة ☐

مناقشة العامل ☐

نموذج التقييم علي الفترة السابقة ☐

اللجوء إلى سجل يسجل به تطور اداء الأفراد العاملين ☐

مصادر أخرى يرجي ذكرها ....

7ـ هل يستخدم تقييم الأداء في مؤسستكم بهدف:

معرفة نقاط الضعف للمرؤوسين ☐

معرفة نقاط القوة للمرؤوسين ☐

الاثنين معا ☐

8ـ إذا كان تقييم الأداء يستخدم لمعرفة نقاط الضعف للمرؤوسين فيما يرجع هذا الضعف:

نقص في المهارات ☐

نقص في المعارف ☐

عدم الاستعداد للعمل ☐

نقص الخبرات ☐

9ـ هل تخبر المرؤوسين بنواحي الضعف أو القصور لديهم؟ نعم ☐ لا ☐

10ـ هل تقوم بتصحيح أخطاء المرؤوسين في حينها؟ نعم ☐ لا ☐

11ـ هل تطلع المرؤوسين علي نتائج التقييم الخاصة بهم؟ نعم ☐ لا ☐

12ـ ما هي الفائدة من تقييم الأداء:

تحسين النتائج الفردية ☐

تحسين النتائج الجماعية ☐

الاثنين معا ☐

13ـ هل تشجع مرؤوسيك علي تحسين أدائهم : دائما ☐ أحيانا ☐

14ـ هل تناقش مرؤوسيك في طريقة أداء مهامهم: دائما ☐ أحيانا ☐

15ـ هل تستخدم الإدارة نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الأفراد العاملين؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كان الجواب بنعم يطلب الإجابة على السؤال 16 ثم الانتقال للسؤال 18 وما بعده.

أما إذا كان الجواب بلا يطلب الإجابة على السؤال 17 وما بعده

16ـ إذا كانت إدارة المؤسسة تعتمد على نتائج تقييم الأداء ففي أي المجالات الآتية:

- الاختيار والتعيين ☐ - الترقية ☐ - المكافآت التشجيعية ☐

الفصل من الخدمة ☐ - تحديد الاحتياجات التدريبية ☐

17ـ إذا كان الجواب على السؤال 16 بلا فأي من الأساليب الواردة في الجدول أدناه تأخذ بها الإدارة.

1ـ بالنسبة لقرارات الترقية فإنها:

ـ الترقية بالأقدمية ☐

ـ الترقية باختيار المسابقة ☐

ـ بطرق أخري اذكرها............................

2ـ بالنسبة لقرارات النقل فانه يتم بناء على:

ـ بمبادرة الإدارة ☐

ـ بطلب من الموظف ☐

3ـ بالنسبة لقرارات الفصل من الخدمة فانه يعتمد:

ـ مخالفة العامل لسياسات وإجراءات العمل ☐

ـ الخلافات الشخصية بين العامل ورئسيه في العمل ☐

ـ عندما تنتهي حاجة المؤسسة لخدمات العامل ☐

ـ عند تسببه في حادث خطير ☐

18ـ هل يطلب منكم تحديد الاحتياجات التدريبية لكل فرد يعمل تحت رئاستكم بعد إجراء عملية تقييم الأداء؟ نعم ☐ لا ☐

19ـ هل تعتقد أن نتائج تقييم الأداء تحدد فعلا الاحتياجات التدريبية؟ نعم ☐ لا ☐

20ـ على أي أساس يتم تدريب الأفراد العاملين بالمؤسسة:

على أساس نتائج تقييم الأداء ☐

عندما تتغير ظروف العمل ☐

عند استخدام آلات جديدة ☐

عند النظر في ترقية العامل ☐

21ـ هل تعتقد أن التدريب يكون مفيدا؟ نعم ☐ لا ☐

22ـ ما هو الهدف من التدريب:

- زيادة الإنتاج ☐ - تقليل التلف من الإنتاج ☐ - تحسين مستوى الأداء ☐

- تحسين الجودة ☐ - تقليل التكاليف ☐ - تقليل من حوادث العمل ☐

23ـ هل تعتقد أن ضعف الإنتاج في المؤسسة راجع إلي:

- نقص التدريب ☐ -ظروف العمل ☐ -علاقات العمل ☐

- أمور مالية ☐ -الحالة الاجتماعية للعامل ☐

24ـ هل تعتقد أن التدريب يزيد في الإنتاجية:

- بدرجة كبيرة ☐ - متوسطة ☐ - ضعيفة ☐ - لا أدري ☐

25ـــ هل تعتقد أن التدريب يساعد على تخفيض حوادث العمل:

- بدرجة كبيرة ☐ - متوسطة ☐ - ضعيفة ☐ - لا أدري ☐

26ـــ هل ينخفض معدل الحوادث بعد التدريب؟ نعم ☐ لا ☐

27ـــ هل تعتقد أن التدريب يساعد في معالجة مشكل الغياب والتأخر عن العمل:

- بدرجة كبيرة ☐ - متوسطة ☐ - ضعيفة ☐ - لا أدري ☐

28ـــ هل تعتقد أن ضعف الإنتاج في المؤسسة سببه الغياب والتأخر عن العمل:

- بدرجة كبيرة ☐ - متوسطة ☐ -ضعيفة ☐ - لا ادري ☐

29ـــ أي برنامج التدريب أنجح:

- الذي يعتمد على نتائج تقييم الأداء ☐ -عندما تتغير ظروف العمل ☐
- عند استخدام آلات جديدة ☐ - عند النظر في ترقية العامل ☐

شكرا على تعاونكم معنا

الملحق رقم (3): استمارة خاصة المرؤوسين

السادة المرؤوسين، الرجاء منكم التعاون معنا بملا هذه الاستمارة وذلك في إطار دراسة تتعلق بدور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب.

يرجى منكم الإطلاع على أسئلة هذا الاستبيان، والإجابة عليها بكل موضوعية وصراحة مع التعهد بسرية المعلومات واستعمالها في هذه الدراسة.

يرجي الإجابة علي الأسئلة التالية بوضع علامة (×) داخل المربع المقابل للإجابة الصحيحة

القسم الأول: معلومات عامة

الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

السن: 20ـــ25 سنة ☐ 5ـــ30سنة ☐ 30ـــ35سنة ☐ 35 فما فوق ☐

الإدارة التي تنتمي إليها:

المديرية العامة ☐ مديرية الموارد البشرية ☐

المديرية التقنية ☐ مديرية المالية و المحاسبة ☐

مديرية المشتريات ☐ مديرية مراقبة التسيير ☐

المديرية التجارية ☐

الوضعية القانونية بالمؤسسة: دائما ☐ مؤقت ☐

المستوي التعليمي:

ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

مدة الخدمة بالمؤسسة:

اقل من 5سنوات ☐ 5سنوات إلي 10 سنوات ☐

من 10سنوات إلي 15سنة ☐ من15 سنة فأكثر ☐

القسم الثاني: بيانات أساسية

1ـ كيف تنظر لتقييم أداء الأفراد في المؤسسة:

مهم جدا ☐

مهم ☐

متوسط الأهمية ☐

2 ـ علي أي أساس يتم تقييمكم؟ (يرجي الترتيب إذا كان هناك أكثر من أساس)

ـ علي أساس النتائج التي تحصلون عليها ☐

ـ علي أساس سلوككم ☐

ـ علي أساس صفاتكم الشخصية ☐

3ـ إذا كان تقييم الأداء يعتمد علي المعايير الخاصة بالنتائج ما هي هذه المعايير التي يرتكز عليها:

كمية الإنتاج ☐

نوعية الإنتاج ☐

الاثنين معا ☐

4ـ إذا كان تقييم الأداء يعتمد علي معايير السلوك ما هي هذه المعايير:

علاقة العامل مع رؤسائه ☐

علاقة العامل مع مرؤوسه ☐

علاقة العامل مع زملائه ☐

5ـ إذا كان تقييم الأداء يعتمد على المعايير الشخصية ما هي هذه المعايير:

الذكاء ☐

الثقة بالنفس ☐

القدرة علي الابتكار ☐

الولاء للمؤسسة ☐

6- **هل تشارك في وضع معايير تقييم الأداء؟** نعم ☐ لا ☐

7ـ ما هي المعايير التي تفضل أن تقييم على أساسها:

ـ النتائج ☐

ـ السلوك ☐

ـ الشخصية ☐

8ـ هل أنت راضي على الطريقة التي تقييم بها؟ نعم ☐ لا ☐

9ـ هل يتم إخباركم بنواحي الضعف أو القصور لديكم؟ نعم ☐ لا ☐

10ـ هل تستخدم الإدارة نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الأفراد العاملين؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كان الجواب بنعم يطلب الإجابة على السؤال11ثم الانتقال للسؤال13 وما بعده.

أما إذا كان الجواب بلا يطلب الإجابة على السؤال 12 وما بعده

11ـ إذا كانت إدارة المؤسسة تعتمد على نتائج تقييم الأداء ففي أي المجالات الآتية:

- الاختيار والتعيين ☐ - الترقية ☐ - المكافآت التشجيعية ☐

الفصل من الخدمة ☐ - تحديد الاحتياجات التدريبية ☐

12ـ إذا كان الجواب على السؤال 16 بلا فأي من الأساليب الواردة في الجدول أدناه تأخذ بها الإدارة.

<u>1ـ بالنسبة لقرارات الترقية فإنها:</u>

ـ الترقية بالأقدمية ☐

ـ الترقية باختيار المسابقة ☐

ـ بطرق أخري اذكرها.................................

<u>2ـ بالنسبة لقرارات النقل فانه يتم بناء على:</u>

ـ بمبادرة الإدارة ☐

ـ بطلب من الموظف ☐

<u>3ـ بالنسبة لقرارات الفصل من الخدمة فانه يعتمد:</u>

ـ مخالفة العامل لسياسات وإجراءات العمل ☐

ـ الخلافات الشخصية بين العامل ورئسيه في العمل ☐

ـ عندما تنتهي حاجة المؤسسة لخدمات العامل ☐

ـ عند تسببه في حادث خطير ☐

13 - هل تناقش رؤسائك في أدائك لمهامك؟ نعم ☐ لا ☐

14ـ هل تفضل أن تقيم أعمالك من طرف:

الرئيس المباشر ☐

الزملاء ☐

مجموعة من المقيمين ☐

15ـ على أي أساس يتم تدريب الأفراد العاملين بالمؤسسة:

على أساس نتائج تقييم الأداء ☐

عندما تتغير ظروف العمل ☐

عند استخدام آلات جديدة ☐

عند النظر في ترقية العامل ☐

16ـ هل تعتقد أن التدريب يكون مفيدا؟ نعم ☐ لا ☐

17ـ ما هو الهدف من التدريب:

- زيادة الإنتاج ☐ - تقليل التلف من الإنتاج ☐ - تحسين مستوى الأداء ☐

- تحسين الجودة ☐ - تقليل التكاليف ☐ - تقليل من حوادث العمل ☐

18ـ هل تعتقد أن ضعف الإنتاج في المؤسسة راجع إلي:

- نقص التدريب ☐ - ظروف العمل ☐ - علاقات العمل ☐

- أمور مالية ☐ - الحالة الاجتماعية للعامل ☐

19ـ هل تعتقد أن التدريب يزيد في الإنتاجية:

- بدرجة كبيرة ☐ - متوسطة ☐ - ضعيفة ☐ - لا أدري ☐

20ـ هل تعتقد أن التدريب يساعد على تخفيض حوادث العمل:

- بدرجة كبيرة ☐ - متوسطة ☐ - ضعيفة ☐ - لا أدري ☐

21ـ هل وقعت لك حوادث عمل قبل أن تتلقى التدريب؟ نعم ☐ لا ☐

22ـ في حالة الإجابة بنعم فما هي أسباب هذه الحوادث:

نقص التدريب ☐

صعوبة العمل ☐

نقص الرغبة في العمل ☐

ظروف العمل ☐

أسباب أخرى ☐

23ـ هل وقعت لك حوادث العمل بعد أن تلقيت التدريب؟ نعم ☐ لا ☐

24ـ في حالة الإجابة بنعم فهل أسباب هذه الحوادث يرجع إلى:

نقص التدريب ☐

صعوبة العمل ☐

نقص الرغبة في العمل ☐

ظروف العمل ☐

أسباب أخرى ☐

25ـــ هل ينخفض معدل الحوادث بعد التدريب؟ نعم ☐ لا ☐

26ـــ هل تعتقد أن التدريب يساعد في معالجة مشكل الغياب والتأخر عن العمل:

- بدرجة كبيرة ☐ - متوسطة ☐ - ضعيفة ☐ - لا أدري ☐

27ـــ هل تعتقد أن ضعف الإنتاج في المؤسسة سببه الغياب والتأخر عن العمل:

- بدرجة كبيرة ☐ - متوسطة ☐ - ضعيفة ☐ - لا ادري ☐

شكرا على تعاونكم معنا